

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

enap.ca

Revue de mandat indépendante de La Financière agricole du Québec 2018-2025

Vice-présidence aux services-conseils de l'École nationale d'administration publique

2 juin 2026

© École nationale d'administration publique, 2026

NOTE

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la ou les personnes qui l'ont rédigé et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique (ENAP).

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir le nom de l'auteur ou de l'autrice, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement, sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2026

MANDANT

La Financière agricole du Québec

Monsieur Stéphane Labrie
Président-directeur général
1400, boulevard Guillaume-Couture
Lévis (Québec) G6W 8K7

En collaboration avec la Direction des stratégies, de la performance et du développement durable ainsi qu'avec le comité de direction de La Financière agricole du Québec.

MANDATAIRE

École nationale d'administration publique

Monsieur Olivier Simard
Vice-président aux services-conseils
555, boulevard Charest Est, 6^e étage
Québec (Québec) G1K 9E5

Coordination de la démarche: Vénétia Sauvain et Patrick Pollefeys

Porteuse opérationnelle (logistique des collectes) : Fatiha Alileche

Rédaction du rapport : Olivier Maligne, Matthieu Moreau, Patrick Pollefeys et Vénétia Sauvain

Réalisation d'entrevues et animation de groupes de discussion : Vénétia Sauvain

Analyses qualitatives des entrevues et des discussions :

Holiarifanja Randriamiarina Domoïna

Révision linguistique : Patricia Caron

Mise en page : Jessica Lebel

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	VI
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES	VII
AVANT-PROPOS	1
APERÇU GÉNÉRAL DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE	1
MISSION ET MANDAT	1
PRINCIPAUX SERVICES ET CLIENTÈLES DESSERVIES	1
RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE	5
CONTEXTE D'INTERVENTION	8
Impact des changements climatiques	9
Transformation des habitudes de consommation	10
Conjoncture économique	11
Dette agricole	12
Rareté de la main-d'œuvre	12
Transformation des modèles d'exploitation et de production	13
Autonomie alimentaire	14
MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET MODE DE FINANCEMENT	15
GOVERNANCE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE	17
CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE	18
CONSEIL D'ADMINISTRATION	19
Séparation des rôles entre le conseil d'administration, le président du conseil d'administration et le président-directeur général	19
Composition et nomination des membres du conseil d'administration	20
Indépendance des membres du conseil d'administration	21
Intégrité et code d'éthique	21
Rémunération des administrateurs et des administratrices	22
Comités du conseil d'administration	22
Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités	24
NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE	24
ORGANISATION DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE	25
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	26
FONCTIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	28
COMITÉ DE DIRECTION	29
PARTENARIATS ET LIENS INSTITUTIONNELS	29
APPLICATION DES POLITIQUES PUBLIQUES	31
Politique bioalimentaire	31
Développement durable	32
Allègement réglementaire et administratif	33
Transformation numérique et cybersécurité	34
Politique linguistique	35

Accès à l'information et protection des renseignements personnels	35
Inclusion et diversité	36
Politique de financement des services publics	36
DÉPLOIEMENT DES SERVICES SUR LE TERRITOIRE ET SOUS FORME NUMÉRIQUE.....	36
NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES À L'ORGANISATION DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE	36
CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION	37
INSTRUMENTS DE PLANIFICATION	37
Planification stratégique	38
Déclaration de services à la clientèle	40
OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION	41
GESTION DES RESSOURCES	41
Gestion des ressources humaines	41
Gestion des ressources informationnelles.....	45
Gestion des ressources financières	48
REDDITION DE COMPTES ET RESPONSABILITÉ DEVANT L'ASSEMBLÉE NATIONALE	52
NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AU CONTRÔLE DE GESTION	53
ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE	54
MESURES D'ÉTALONNAGE DE 2016-2017 À 2022-2023	59
Indicateurs de service à la clientèle.....	59
Indicateurs de processus.....	59
Indicateurs liés à la gestion des programmes.....	60
Indicateurs de gestion financière	61
Diagnostic de la performance du Mouvement québécois de la qualité.....	63
INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE.....	63
Orientation 1	68
Orientation 2.....	70
Orientation 1	73
Orientation 2.....	75
RÉSULTATS FINANCIERS DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE	76
APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE	78
BILAN DE SIX ANS D'APPLICATION DE LA LOI SUR LA FINANCIÈRE AGRICOLE	79
RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE.....	80
INSTANCES DE GOUVERNANCE	80
ORGANISATION.....	81
CONTRÔLE DE GESTION	81
ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE.....	82
DÉFIS POUR LES PROCHAINES ANNÉES.....	83
Évolution du profil des entreprises.....	83
Pression sur l'accès au foncier agricole	83
Complexification du cadre réglementaire et administratif	84
Adaptation aux changements climatiques et aux risques sanitaires.....	84
Instabilité des marchés et contraintes géopolitiques	84

Financement de la dette agricole.....	84
ACTUALISATION DE LA MISSION	84
RECOMMANDATIONS.....	85
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXE I : ORGANIGRAMME	98
ANNEXE II : GRILLE D'ANALYSE DES NOTATIONS CONCERNANT LA GOUVERNANCE, L'ORGANISATION, LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE	99
ANNEXE III : BILAN DE LA COLLECTE DE DONNÉES	103

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 :Évolution des montants des sources de revenus	16
Figure 2 : Évolution de la part des sources de revenus	17
Figure 3 : Historique des frais d'administration	76

TABLEAUX

Tableau 1 : Principaux services de La Financière agricole en fonction des clientèles desservies	2
Tableau 2 : Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance	24
Tableau 3 : Notation des pratiques relatives à l'organisation de La Financière agricole	37
Tableau 4 : Engagement de La Financière agricole concernant les délais de services	40
Tableau 5 : Évolution de l'effectif au 31 décembre de chaque année	42
Tableau 6 : Évolution du taux de départ volontaire du personnel régulier	42
Tableau 7 : Évolution des dépenses en formation et du nombre de jours de formation	43
Tableau 8 : Évolution du nombre de déclarations d'intérêts inscrites au registre	45
Tableau 9 : Évolution des dépenses et investissements réels en ressources informationnelles	46
Tableau 10 : État des comptes et des fonds	49
Tableau 11 : Notation des pratiques relatives au contrôle de gestion	54
Tableau 12 : Mesures d'étalonnage avec d'autres sociétés similaires 2016-2017 à 2019-2020	56
Tableau 13 : Mesures d'étalonnage avec d'autres sociétés similaires 2019-2020 à 2022-2023	57
Tableau 14 : Résultats aux engagements du Plan stratégique 2018-2022	66

Tableau 15 : Indicateurs significatifs du Plan stratégique 2022-2027, de 2022-2023 à 2024-2025	72
Tableau 16 : État consolidé des résultats et de l'excédent cumulé	77
Tableau 17 : Performance globale de La Financière agricole - Appréciation des résultats observés	78

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
ASRA	Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles
ASREC	Programme d'assurance récolte
CECPA	Centre d'études sur les coûts de production en agriculture
ETC	Équivalent temps complet
FIRA	Fonds d'investissement pour la relève agricole
LGSE	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PADD	Plan d'action de développement durable
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
UPA	Union des producteurs agricoles

AVANT-PROPOS

La Financière agricole du Québec (La Financière agricole) a mandaté l'École nationale d'administration publique pour réaliser sa revue de mandat conformément au *Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État* (Ministère des Finances du Québec, 2016).

L'obligation d'effectuer une revue de mandat découle de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE) :

Le ministre doit, au plus tard tous les 10 ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société (LGSE, art. 41).

En vertu de la LGSE, les sociétés d'État sont appelées à renforcer leur performance et leur transparence en s'appuyant sur des principes reconnus de gouvernance d'entreprise. Relevant de l'application du ministre des Finances du Québec, cette loi encadre également les modalités de reddition de comptes auxquelles les sociétés d'État sont tenues vis-à-vis du gouvernement et de l'Assemblée nationale. La Financière agricole fait partie des organismes visés à l'annexe I de la LGSE, sous réserve des dispositions particulières prévues par sa loi constitutive. Dans ce contexte, la LGSE met l'accent sur la responsabilité et l'imputabilité des membres de la haute direction des sociétés d'État. Elle renforce par ailleurs le rôle des conseils d'administration en établissant de nouvelles règles relatives à leurs attributions, à leur mode de fonctionnement ainsi qu'à leur composition.

La plus récente revue de mandat de La Financière agricole remonte au 20 octobre 2017 et a été réalisée par le cabinet BDO Canada.

Ce nouveau rapport porte sur la période allant de 2018 à 2025. Il vise à évaluer la mise en œuvre du mandat de La Financière agricole ainsi qu'à en apprécier la pertinence au regard des priorités gouvernementales établies pour cette même période. La filiale Capital Financière agricole inc. ne fait pas partie de cette revue de mandat. Les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques* présentant les bonnes pratiques reconnues en matière de gouvernance publique et d'évaluation de la performance servent d'ancrage méthodologique au présent rapport.

Conformément au guide du ministère des Finances du Québec, le rapport est structuré en trois volets. Le premier volet, de nature descriptive, dresse le profil général de l'organisation et de ses champs d'intervention. Il analyse notamment la gouvernance, le contexte organisationnel, le contrôle de gestion exercé par la direction ainsi que l'évolution de la performance. À ce titre, le cadre législatif de La Financière agricole, ses orientations stratégiques et opérationnelles, de même que la gestion de ses ressources financières et matérielles ont été examinés. Cette analyse repose principalement sur les plans stratégiques (2015-2018, 2018-2022, 2022-2027), les déclarations de

services et de satisfaction de la clientèle depuis 2017, les politiques et directives internes, les plans d'action de développement durable (2018-2022, 2023-2028), les rapports annuels de gestion couvrant la période de 2017-2018 à 2024-2025, ainsi que les études et diagnostics commandés par La Financière agricole au cours de cette période. La Financière agricole est également assujettie à l'article 15(15) de la LGSE prévoyant l'adoption, par certaines sociétés d'État, de « mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires ». Ainsi, la section portant sur l'évolution de la performance de La Financière agricole comprend les résultats des mesures d'étalonnage réalisées pendant la période couverte par cette revue.

Le deuxième volet présente un bilan de six années d'application de la Loi sur La Financière agricole du Québec. Il permet d'évaluer le positionnement de La Financière agricole face aux défis structurels du secteur agricole. Ce bilan repose sur une comparaison de la documentation étudiée pour le premier volet avec les résultats d'entrevues et de groupes de discussion menés auprès des membres du conseil d'administration, des vice-présidents ou des vice-présidentes et de gestionnaires responsables du contrôle de gestion.

Enfin, le troisième volet est consacré à la formulation de recommandations visant à renforcer la performance et la pertinence de La Financière agricole au regard de sa mission. À ce titre, la revue de mandat constitue à la fois un exercice de réflexion stratégique et un levier de mobilisation pour l'avenir de l'organisation.

APERÇU GÉNÉRAL DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE

Cette partie présente un panorama d'ensemble de La Financière agricole. Elle s'arrête plus particulièrement sur sa mission et son offre de services au regard de différentes clientèles. Elle présente également le cadre légal dans lequel s'inscrit son intervention ainsi que ses relations avec le gouvernement à travers la notion de responsabilité ministérielle. Enfin, elle se penche sur les ressources mobilisées par la société d'État et détaille son modèle de financement.

MISSION ET MANDAT

Aux termes du chapitre 1 de la Loi sur La Financière agricole du Québec (Loi sur La Financière agricole) :

La société a 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 (Loi sur La Financière agricole, art. 3).

PRINCIPAUX SERVICES ET CLIENTÈLES DESSERVIES

La Financière agricole administre des programmes et offre des produits et services en assurance, en protection du revenu et en financement agricole. Pour l'année 2024-2025, La Financière agricole a desservi 22 921 entreprises agricoles et forestières. Ses programmes d'assurance et de protection du revenu représentaient 19 115 clients, ses programmes de financement en concernaient 12 203, et elle a rejoint 3 391 clients avec les mesures de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales et socialement responsables.

La Financière agricole administre six grands programmes en financement. Certains programmes comprennent plusieurs types de produits. Cinq de ces programmes concernent l'ensemble des productions agricoles. Elle administre également des programmes en assurance (ASRA, ASREC) et protection du revenu (Agri). D'autres programmes sont destinés à la relève agricole ou comportent des mesures spécifiques destinées à cette relève. Enfin, elle administre des programmes d'appui aux pratiques agroenvironnementales, d'appui spécifique à certains secteurs ou en lien avec des problématiques particulières.

Le Tableau 1 présente les services que La Financière agricole a mis en œuvre au cours de la période étudiée en fonction des clientèles desservies.

Tableau 1 : Principaux services de La Financière agricole en fonction des clientèles desservies

Principaux programmes	Clientèles
Financement de l'agriculture	
<p>Garantie de prêts à Taux Avantage Plus Produit offert sur un prêt agricole, pouvant aller jusqu'à 15 M\$, accordé par une institution financière. Permet d'obtenir un escompte sur le taux d'intérêt pour toute la durée du prêt.</p> <p>Ouverture de crédit Garantie sur une marge de crédit, pouvant aller jusqu'à 1 M\$, accordée par une institution financière pour la gestion de la trésorerie d'une entreprise.</p> <p>Formule vendeur-prêteur Permet au propriétaire d'une entreprise agricole d'être le prêteur auprès du ou des acheteurs de son entreprise. La Financière agricole offre une garantie sur le prêt.</p> <p>Marge de crédit à l'investissement Garantie sur une marge de crédit à l'investissement qui permet de mettre rapidement des fonds à la disposition des entreprises agricoles.</p> <p>Garantie de prêt levier Garantie sur un prêt agricole pouvant atteindre 100 000 \$, offerte sans prise de garantie mobilière ou immobilière. S'adresse aux entrepreneurs qui sont en situation de création d'entreprise.</p> <p>Garantie de prêt Développement Garantie sur un prêt agricole permettant à La Financière agricole de bonifier son intervention dans les dossiers à risque plus élevé qui présentent une perspective de rentabilité.</p> <p>Garantie de prêt de fonds de roulement Garantie sur un prêt agricole permettant aux entreprises admissibles de bénéficier de liquidités selon leur chiffre d'affaires, d'au plus 300 000 \$ sur une période de dix ans sans remboursement de capital pour les trois premières années et pouvant être assortie d'une aide financière maximale de 75 000 \$ par entreprise.</p>	<p>Toutes les productions</p>
<p>Protection contre la hausse des taux d'intérêt Minimise l'impact d'une hausse des taux d'intérêt sur les finances des entreprises agricoles.</p>	<p>Toutes les productions</p>
<p>Programme d'appui financier à la relève agricole Subvention aux jeunes de moins de 40 ans souhaitant démarrer leur entreprise agricole ou intégrer une entreprise existante.</p>	<p>Toutes les productions pour les productrices et producteurs âgés de 18 à 39 ans</p>

Principaux programmes	Clientèles
<p>Programme Investissement Croissance Durable</p> <p>Favorise les investissements productifs et à caractère durable ou appuie les entreprises ayant des besoins en liquidités par une aide financière visant notamment à rembourser une partie des frais d'intérêt liés à un financement garanti par La Financière agricole.</p>	Toutes les productions
<p>Programme de soutien au financement des investissements en matière de bien-être animal et d'efficacité énergétique</p> <p>En vertu du programme du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation : aide financière pouvant atteindre 30 000 \$.</p>	Toutes les productions
<p>Programme de financement forestier</p> <p>En vertu du programme du ministère des Ressources naturelles et des Forêts : garantie sur un prêt pouvant atteindre 750 000 \$ par entreprise forestière permettant l'accès à la forêt privée par la création, le maintien ou le développement d'unités de production forestières.</p>	Production forestière
Principaux programmes d'assurance	
<p>Assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA)</p> <p>Protection contre les fluctuations des prix du marché et des coûts de production.</p>	Majorité des entreprises agricoles, avec des exceptions
<p>Assurance récolte (ASREC)</p> <p>Protection des récoltes contre les risques associés aux conditions climatiques et aux phénomènes naturels incontrôlables.</p>	
<p>Agri-stabilité</p> <p>Protection du revenu global de l'entreprise (stabilisation en cas de baisse importante de la marge de production).</p>	
<p>Agri-investissement</p> <p>Programme d'épargne avec contributions gouvernementales (fédérales) équivalentes.</p>	
<p>Agri-Québec</p> <p>Programme d'épargne avec contributions gouvernementales (provinciales) équivalentes.</p>	
<p>Agri-Québec Plus</p> <p>Aide financière complémentaire pour les entreprises participant à Agri-stabilité dans des secteurs hors ASRA et hors gestion de l'offre.</p>	

Principaux programmes	Clientèles
Appui en lien avec l'adoption de pratiques agroenvironnementales ou en lien avec des secteurs spécifiques	
Initiative ministérielle de rétribution des pratiques agroenvironnementales Soutien financier pour l'adoption de pratiques agroenvironnementales.	Majorité des entreprises agricoles, avec des exceptions
Initiative ministérielle Rétribution agroenvironnementale Soutien financier pour le maintien de pratiques agroenvironnementales.	
Appui financier à la couverture végétale hivernale Soutien financier pour l'adoption de pratiques de gestion bénéfiques pour l'environnement (résilience face aux changements climatiques).	
Appui au secteur pomicole visant l'amélioration de la rentabilité et des pratiques agroenvironnementales Soutien au développement du secteur pomicole dans une perspective de développement durable.	Producteurs et productrices de pommes du Québec
Soutien aux entreprises apicoles Remboursement partiel de la contribution aux protections d'assurance récolte pour les abeilles et le miel.	Producteurs et productrices apicoles du Québec
Appuis ponctuels ou en lien avec des événements spécifiques	
Initiative Canada-Québec d'aide pour atténuer les impacts de l'excès de pluie survenu au Québec en 2023 Aide financière ponctuelle à des entreprises affectées par les excès de pluie durant la saison de cultures de 2023.	Producteurs et productrices agricoles ciblés (fraises, framboises, pommes de terre et légumes de plein champ)
Mesure d'aide complémentaire pour certaines productions horticoles affectées lors de la saison de cultures 2023 Aide financière ponctuelle à des entreprises horticoles affectées par les excès de pluie durant la saison de cultures 2023.	Producteurs et productrices horticoles
Fonds d'urgence relatif à la diarrhée épidémique porcine, au deltacoronavirus porcin et au senecavirus A au Québec Compensation partielle de certains coûts supplémentaires engagés par les entreprises touchées par la diarrhée épidémique porcine, le deltacoronavirus porcin et le senecavirus A.	Toute entreprise agricole
Sauvagine Indemnisation des dommages causés par la sauvagine.	Toute entreprise agricole
Soutien aux éleveurs pour l'éradication de la maladie débilitante chronique des cervidés	Éleveurs et éleveuses de cervidés

Principaux programmes	Clientèles
Aide financière liée à des opérations visant à éradiquer la maladie débilitante chronique des cervidés.	
Soutien des producteurs laitiers face à l'influenza aviaire hautement pathogène Soutien financier pour la prévention et le contrôle de la propagation de l'influenza aviaire hautement pathogène.	Productrices et producteurs laitiers
Appui financier relatif à la prévention et à la préparation à la peste porcine africaine Soutien financier aux efforts de prévention et de préparation à la peste porcine africaine.	Éleveuses et éleveurs de porcs du Québec
Autres	
Mesure de remboursement des frais de préparation des données financières Remboursement d'une partie des frais de préparation des données financières.	Productrices et producteurs agricoles
Aide pour des portraits technico-économiques Appui financier pour la réalisation d'études technico-économiques dans la sphère d'activité.	Associations de producteurs et de productrices (secteurs non couverts par l'ASRA)

Source : La Financière agricole, Rapport annuel 2024-2025 et site Internet.

RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE

La Financière agricole est soumise à un cadre légal constitué de plusieurs lois et règlements qui régissent ses activités et ses mandats. Ce cadre juridique inclut diverses lois essentielles, encadrant les ministères et organismes publics, auxquelles La Financière agricole doit se conformer pour assurer le bon fonctionnement de ses opérations :

- **Loi sur La Financière agricole du Québec (RLRQ, c. L-0.1)**. Cette loi principale détermine les missions, les pouvoirs et les dispositions financières de La Financière agricole en tant qu'institution chargée de soutenir et de promouvoir, dans une perspective de développement durable, le développement du secteur agricole et agroalimentaire.
- **Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (RLRQ, c. G-1.02)**. Cette loi établit les règles de gouvernance applicables aux sociétés d'État, y compris à La Financière agricole, notamment en ce qui concerne la transparence, la reddition de comptes et la gestion des ressources.
- **Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, c. A-2.1)**. La Financière agricole, en tant qu'organisme

public, doit respecter cette loi qui régit l'accès aux documents administratifs et la protection des renseignements personnels.

- [Loi sur les contrats des organismes publics \(RLRQ, c. C-65.1\)](#). Cette loi vient définir les règles applicables aux contrats publics, et La Financière agricole doit la respecter lors de la gestion de ses contrats d'approvisionnement et de services.
- [Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État \(RLRQ, c. G-1.011\)](#). La Financière agricole est soumise aux dispositions de cette loi concernant la gestion des effectifs dans les organismes publics.
- [Loi sur l'administration financière \(RLRQ, c. A-6.001\)](#). Cette loi encadre la gestion des finances publiques et s'applique à La Financière agricole en matière de gestion financière et de reddition de comptes.
- [Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement \(RLRQ, c. G-1.03\)](#). Cette loi instaure un cadre de gouvernance et de gestion en matière de ressources informationnelles, auquel La Financière agricole est tenue de se conformer.
- [Loi sur le développement durable \(RLRQ, c. D-8.1.1\)](#). Cette loi instaure un cadre de gestion à l'administration publique, ce qui inclut La Financière agricole, pour que celle-ci exerce ses pouvoirs et responsabilités dans la recherche d'un développement durable.
- [Loi sur le ministère des Relations internationales \(RLRQ, c. M-25.1.1\)](#). Cette loi contient des dispositions relativement à la gestion des partenariats et à la conclusion des ententes à l'international, qui s'appliquent à La Financière agricole.
- [Loi sur le ministère du Conseil exécutif \(RLRQ, c. M -30\)](#). Cette loi contient des dispositions sur des catégories d'ententes conclues par des organismes publics, qui s'appliquent à La Financière agricole.
- [Loi sur la fonction publique \(RLRQ, c. F-3.1.1\)](#). Cette loi encadre la nomination des autres membres du personnel de la société, y compris sa ou son secrétaire.

Plusieurs dispositions de la Loi sur La Financière agricole précisent le contexte de la transmission de renseignements, y compris des renseignements personnels, par exemple dans le cadre de l'application de la Loi sur le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (RLRQ, c. M-14), ou dans le cadre d'ententes avec des associations accréditées en vertu de la Loi sur les producteurs agricoles (RLRQ, c. P-28), ou un syndicat spécialisé constitué en vertu de la Loi sur les syndicats professionnels (RLRQ, c. S-40), ou un office constitué en vertu de la Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche (RLRQ, c. M-35.1).

La Financière agricole a hérité des droits, pouvoirs et obligations de la Régie des assurances agricoles du Québec et de la Société de financement agricole. Dans ce contexte, elle a notamment hérité du Fonds d'assurance récolte constitué en vertu de la Loi sur l'assurance-récolte (RLRQ, c. A-30) et du Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles constitué en vertu de la Loi sur l'assurance-stabilisation des revenus agricoles (RLRQ, c. A-31). Elle a également hérité des contrats conclus en application de ces lois, ainsi que des prêts, ouvertures de crédit ou subventions accordés en vertu de ces lois.

En outre, la Loi sur la qualité de l'environnement (RLRQ, c. Q-2), ses règlements, ordonnances, approbations et autorisations doivent être un critère d'élaboration et d'administration des programmes de la société. Il en est de même pour la Loi sur le bien-être et la sécurité de l'animal (RLRQ, c. B-3.1) et ses règlements.

Enfin, la relation entre le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) et La Financière agricole est également encadrée par une convention relative à l'octroi d'une subvention entre le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et La Financière agricole, laquelle permet une application effective du cadre légal précédemment cité, en précisant les montants de la subvention accordée à La Financière agricole pour son fonctionnement ainsi que les obligations de cette dernière. Parmi les obligations non précisées ailleurs, dans cette convention La Financière agricole s'engage à « identifier, dans son plan d'exploitation devant être approuvé annuellement par le gouvernement ou à faire approuver par le gouvernement, le cas échéant, toutes bonifications de programmes et nouvelles mesures d'aide élaborées ayant des incidences financières supérieures à un million de dollars » (art. 6.3). Pour la période étudiée, soit de 2018 à 2025, une douzaine de modifications ou de nouveaux programmes disposaient d'un budget approximatif supérieur à 1 M\$ (un peu moins d'un quart du total). La médiane de ces programmes s'établit à environ 33,55 M\$¹.

Relations avec le gouvernement

Une société d'État est « une personne morale administrée par un conseil d'administration dont le gouvernement nomme la majorité des membres [...] » (LGSE, art. 3). La Financière agricole est une personne morale de droit public constituée sous l'autorité du gouvernement. Elle administre non seulement des programmes du gouvernement provincial, mais également du gouvernement fédéral en vertu de certaines ententes (La Financière agricole, 2023a). Aussi, la société réalise tout mandat que lui soumet le gouvernement ou le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (Loi sur La Financière agricole, art. 25). Le gouvernement nomme les membres du conseil d'administration et nomme, sur recommandation de ce dernier, un ou plusieurs vice-présidents ou vice-présidentes qui exercent leur fonction à temps plein sous l'autorité du président-directeur

¹ Ces calculs ont été réalisés à partir de documents de suivi internes qui n'avaient pas été conçus à cette fin. Les résultats doivent donc être interprétés avec prudence.

général (Loi sur La Financière agricole, art. 6 et 11). Les biens de la société appartiennent au domaine de l'État, mais l'exécution de ses obligations peut être poursuivie sur ces biens. La responsabilité de la société n'est engagée que lorsqu'elle agit en son propre nom (Loi sur La Financière agricole, art. 2).

En vertu du principe de responsabilité ministérielle, le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation est responsable de l'application de la loi constitutive de La Financière agricole et doit faire un rapport au gouvernement au moins tous les 10 ans sur l'application de cette loi (LGSE, art. 41). Quant à La Financière agricole, elle doit communiquer au ministre tout renseignement, y compris personnel, qu'elle estime nécessaire à l'exercice de ses fonctions. Le financement des activités et des obligations de La Financière agricole repose en partie sur les ressources allouées par le gouvernement. Elle perçoit également des revenus de ses diverses activités et des contributions des entreprises (Loi sur La Financière agricole, art. 32). Conformément aux termes de la loi, La Financière agricole peut « autoriser le ministre des Finances à avancer à la société ou à l'une de ses filiales tout montant jugé nécessaire à la réalisation de la mission de la société » (Loi sur La Financière agricole, art. 34(3)). Enfin, au plus tard le 30 septembre de chaque année, La Financière agricole doit produire et remettre au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation des états financiers et des rapports annuels de gestion pour l'exercice financier de l'année précédente (Loi sur La Financière agricole, art. 43).

La Financière agricole est également tenue de respecter les montants, limites et modalités déterminés par le gouvernement en matière d'emprunt et d'engagement financier. Tout dépassement des seuils et limites fixés par le gouvernement s'agissant de ces activités doit conduire La Financière agricole à requérir son autorisation.

CONTEXTE D'INTERVENTION

La Financière agricole évolue dans un environnement caractérisé par la présence de parties prenantes institutionnelles aux attentes distinctes, notamment le gouvernement et le secteur agricole. L'un et l'autre exercent une influence directe sur la gouvernance et les choix stratégiques de l'organisation.

L'influence du gouvernement se manifeste tant dans la composition du conseil d'administration, dont les membres sont nommés par celui-ci, que dans les orientations et décisions que La Financière agricole est appelée à intégrer à ses plans stratégiques. La Financière agricole intègre également les ajustements apportés aux paramètres des programmes fédéraux et provinciaux, lesquels ont culminé avec la signature du Partenariat canadien pour une agriculture durable en 2023. Par ailleurs, elle tient compte des recommandations retenues par le gouvernement à la suite des travaux du Groupe de travail sur la sécurité du revenu en agriculture pour les périodes 2015-2018 et 2018-2022. Depuis 2018, La Financière agricole joue également un rôle central dans la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire du Québec.

L'environnement d'affaires de La Financière agricole se caractérise par une relation étroite avec le secteur agricole, qui agit à la fois comme clientèle et comme partenaire stratégique. Cette proximité se reflète dans les mécanismes de gouvernance, notamment par la présence de personnes représentant le milieu agricole au sein du conseil d'administration et par la mise en place de dispositifs formels visant à assurer la prise en compte de l'expérience client. Cette configuration contribue à structurer les priorités organisationnelles et à orienter les choix stratégiques de La Financière agricole.

Depuis plusieurs années, La Financière agricole est reconnue comme un acteur de référence pour son soutien au développement dans les secteurs des cultures agricoles et de l'élevage. Bien que ces deux secteurs représentent autour de 1 % du PIB de la province depuis 2018 (Massicotte, 2024a; MAPAQ, 2025a), les terres cultivables du Québec constituent 5 % des terres cultivables du Canada et génèrent 13 % des recettes monétaires du pays (Guichet-Emplois, 2025). La société d'État contribue particulièrement au développement économique et à la vitalité des territoires québécois en soutenant les entreprises agricoles, notamment en matière de protection du revenu, d'assurance et de financement des investissements. D'ailleurs, l'un de ses principaux objectifs est de transmettre une agriculture durable et prospère aux générations futures conformément aux dispositions du Plan d'agriculture durable 2020-2030 du gouvernement québécois. La Financière agricole est à ce titre particulièrement engagée dans la promotion de pratiques agroenvironnementales innovantes et socialement responsables.

Le contexte d'intervention de La Financière agricole est aussi marqué par différents facteurs externes associés au monde agricole.

Impact des changements climatiques

L'offre de services de La Financière agricole s'inscrit dans un contexte général marqué par les changements climatiques provoqués principalement par la hausse des émissions de gaz à effet de serre (Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, 2023). Les variations climatiques ont des effets potentiellement négatifs sur les rendements agricoles. Ces derniers peuvent être affectés par l'occurrence d'événements climatiques extrêmes tels que les sécheresses prolongées, des inondations majeures au printemps et des orages de grêle. Plus largement, la sécurité alimentaire, les ressources en eau puis les sols et enfin la biodiversité sont menacés (Ouranos, 2026). Bien que la province se trouve dans une position enviable en matière d'approvisionnement en eau par rapport à d'autres provinces, voire à certains pays, des situations de stress hydrique sont observées, comme l'indique l'étude de Ricard et de ses collègues (2023).

Selon l'Atlas agroclimatique du Québec, cité par Ouranos (2026), le réchauffement climatique pourrait avancer la saison de croissance, élargir le potentiel agricole vers le nord et permettre le développement de nouvelles cultures, comme la viticulture, dans davantage de régions du Québec.

Si un réchauffement du climat peut offrir certains gains de croissance, ceux-ci pourraient être contrebalancés par l'augmentation des dommages aux cultures, notamment en raison de la prolifération et de la modification de la répartition des ravageurs, des maladies et des mauvaises herbes. Cette situation pourrait, dans certains cas, entraîner un recours accru aux pesticides, avec des répercussions potentielles sur l'environnement et la santé humaine (Ouranos, 2026).

Au regard de ces enjeux, il existe toutefois une véritable opportunité pour promouvoir la résilience des systèmes de culture et adapter le fonctionnement des filières agricoles aux effets des transformations climatiques. En effet, bien qu'elle contribue actuellement à la hausse des émissions de gaz à effet de serre, l'agriculture pourrait jouer un rôle majeur dans l'atténuation de ces émissions d'ici 2030, dans une proportion comprise entre 20 % et 60 % (Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire, 2020).

Selon les indicateurs des plans d'action de développement durable 2018-2022 et 2023-2028 de La Financière agricole, un nombre croissant d'entreprises agricoles s'engagent dans une démarche d'amélioration de leurs pratiques culturales afin de renforcer leur résilience face aux changements climatiques. Ces pratiques incluent notamment l'amélioration et la conservation des sols, la réduction de l'usage des pesticides, l'optimisation de la gestion de l'eau ainsi que le renforcement de la biodiversité.

Transformation des habitudes de consommation

Selon le Baromètre CIRANO 2025, les risques économiques et financiers² (48 %) demeurent au cœur des préoccupations de la population québécoise tandis que les risques environnementaux et ceux liés aux ressources énergétiques³ (24 %) occupent la troisième place (De Marcellis-Warin et Peignier, 2025, p. 17). On peut poser l'hypothèse que ces éléments conduisent davantage de citoyens et de citoyennes à rechercher et à consommer des produits locaux.

Dans son étude de 2025, l'Observatoire de la consommation responsable de l'UQAM a constaté que les produits certifiés Aliments du Québec sont en progression dans le panier d'achat de la population depuis les annonces tarifaires du gouvernement américain. En effet, la proportion des achats fréquents d'Aliments du Québec s'élevait à 71 % en juin 2025 contre 65 % en 2023. Les produits bovins identifiés comme Bœuf du Québec suivent également une tendance à la hausse. Plus de la moitié des consommatrices et des consommateurs (52 %) interrogés déclarent en acheter fréquemment; il s'agit d'une hausse de 12 % par rapport à 2023 (Observatoire de la consommation responsable, 2025).

² Coût de la vie, prix de l'essence, taux d'intérêt, chômage, retraite, droits de scolarité.

³ Pollution de l'air et de l'eau, changements climatiques, exploration et exploitation gazière et minière.

Par ailleurs, entre 2020 et 2024, le marché québécois des aliments et des boissons biologiques a enregistré une progression marquée, sa part passant de 2,7 % à 4 %. À l'inverse, à l'échelle canadienne, le secteur a reculé, passant de 4 % en 2020 à 3,4 % en 2023. Au Québec, ce contexte d'affaires favorable est attribué aux initiatives soutenues de promotion et de mise en valeur des produits biologiques locaux, à un choix de politique publique assumé et à la présence d'un réseau de détaillants diversifiés et structurés. La valeur du marché biologique québécois était estimée à un milliard de dollars en 2023 (Filière biologique du Québec, 2025). Selon un sondage commandité en février 2022 par la Filière biologique du Québec, 36 % des consommateurs et des consommatrices d'aliments biologiques affirment que ces produits représentent au moins le tiers de leur panier d'épicerie (Filière biologique du Québec, 2022).

Cet engouement non démenti pousse progressivement les producteurs et productrices à définir de nouvelles méthodes de production à fort contenu d'innovation dans le cadre d'une agriculture plus respectueuse de l'environnement. Les terres cultivées en production biologique représentaient en 2023 près de 117 758 hectares, deux fois plus qu'en 2015 (Institut de la statistique du Québec, 2025). De plus, en 2024, les deux tiers (66,8 %) de la superficie consacrée à la culture de légumes certifiés biologiques au Canada se trouvent au Québec, et le Québec représente la plus grande part des ventes de légumes certifiés biologiques au Canada (57,4 M\$; 58,1 %) (Statistique Canada, 2025a).

Conjoncture économique

L'Agro-indicateur 2025 de La Financière agricole met en évidence des conditions de marché favorables, mais freinées par la hausse des taux d'intérêt et une conjoncture internationale incertaine. En effet, La Financière agricole évalue les recettes monétaires agricoles totales à environ 13,40 G\$, tandis que les dépenses atteindraient près de 13,49 G\$, ce qui entraînerait un revenu agricole net légèrement négatif d'environ 92 M\$. La hausse des prix ainsi que celle des recettes monétaires agricoles ont perdu de leur élan en 2023 après deux années de croissance (2021 et 2022), avant d'enregistrer un léger recul en 2024. Les perspectives pour 2025 sont toutefois plus encourageantes. Au cours des deux premiers trimestres, les recettes monétaires agricoles québécoises ont progressé de 4,7 % comparativement à la même période de l'année précédente, alors que l'indice des prix des produits agricoles a crû de 4,0 %. D'après les projections de l'Agro-indicateur, les recettes monétaires agricoles pourraient s'établir autour de 13,4 G\$ en 2025, ce qui représenterait une augmentation annuelle d'environ 3,2 %, portée par des conditions de marché favorables. En ce qui concerne les charges d'exploitation, leur croissance se poursuit, mais à un rythme plus modéré que celui observé ces dernières années. Pour 2025, elles seraient évaluées à 13,5 G\$, soit une hausse de 3,9 % par rapport à 2024. Bien que la pression associée aux coûts des intrants tende à s'atténuer, les frais d'intérêt demeurent élevés en termes historiques, malgré un ralentissement de leur progression depuis 2024. Ces coûts financiers continuent donc de restreindre la rentabilité des entreprises agricoles. Dans un contexte où le revenu net agricole reste limité, de faibles variations des taux d'intérêt effectifs ou des dépenses d'exploitation peuvent avoir un impact important sur la rentabilité globale du secteur (La Financière agricole, 2025c).

Par ailleurs, la dernière décennie a été marquée par un accroissement important du prix des terres agricoles. Selon le bulletin *Transac-TERRES*, publié par La Financière agricole, la valeur moyenne annuelle des terres agricoles transigées au Québec a progressé de 29,7 % entre 2021 (16 627 \$/ha) et 2024 (21 567 \$/ha) (La Financière agricole, 2025d).

Depuis 2021, on remarque également une croissance importante de l'Indice des prix des entrées dans l'agriculture, qui mesure l'évolution des prix des biens et services achetés pour assurer le fonctionnement d'une exploitation agricole. Il s'agit d'un équivalent à l'indice des prix à la consommation. Ce dernier suit la valeur du panier d'épicerie des ménages, alors que l'indice agricole s'intéresse à divers intrants comme les bâtiments et la machinerie. De 2015 à 2020, l'Indice des prix des entrées dans l'agriculture suit une progression normale. Il passe de 104,7 à 115,0. L'inflation des coûts se situe alors autour de 2 % par an. À partir de 2021, cet indice bondit pour atteindre 151,1 en 2025, contre 119,7 en 2021. En seulement quatre ans, les coûts d'exploitation ont augmenté de 25 %, soit presque autant que durant les dix années précédentes combinées (Statistique Canada, 2025b).

Dettes agricole

En 2024, la dette agricole au Québec s'élève à 32,1 G\$ contre 166,7 G\$ à l'échelle du Canada. Entre 2018 et 2024, elle a augmenté de façon soutenue (+70,3 %), à un rythme nettement supérieur à celui observé à l'échelle canadienne (+56 %). Le Québec se distingue par l'absence de prêts directs provenant des organismes provinciaux, contrairement notamment à l'Alberta où ceux-ci représentent une part importante du financement (23,2 % de la dette). Par ailleurs, le poids du financement fédéral y est plus faible (environ 16,7 % ou 5,4 G\$) que dans les autres provinces, notamment en Ontario (31,5 %) et en Alberta (24,8 %). Le recours aux banques à charte (38,2 %), en hausse de 8,6 points de pourcentage depuis 2018, demeure proche de la moyenne canadienne, mais est inférieur à celui observé en Ontario (49 %) et supérieur à celui de l'Alberta (34 %) (Statistique Canada, 2025c).

L'encours de prêts garantis et de l'ouverture de crédit provenant de La Financière agricole s'élève à 7,07 G\$ en 2024 (La Financière agricole, 2025a). Il s'agit d'une augmentation de 29 % sur la période 2018-2025 (La Financière agricole, 2019b). En comparaison, la part du financement de la dette provenant des organismes provinciaux dans les provinces canadiennes a augmenté de 42 % pour passer de 6,9 G\$ en 2018 à 9,9 G\$ en 2024 (Statistique Canada, 2025c).

Rareté de la main-d'œuvre

Entre 2022 et 2024, le secteur comptait en moyenne 54 100 emplois, soit 1,2 % de l'emploi total au Québec – une part comparable à celle du Canada, mais supérieure à celle de l'Ontario (0,9 %). En 2024, 23 600 personnes étrangères temporaires y étaient employées. En période de pointe, ces dernières peuvent représenter jusqu'à 40 % de la main-d'œuvre, ce qui souligne leur rôle crucial, particulièrement dans un contexte de conditions de travail plus contraignantes en milieu rural (Guichet-Emplois, 2025). Une étude prospective indiquait que la part des emplois susceptibles de

rester vacants dans le secteur agricole du Québec pourrait augmenter d'ici 2029 étant donné que 3 000 postes étaient vacants en 2017 (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2024).

La rareté de la main-d'œuvre agricole fait partie intégrante du contexte d'affaires de La Financière agricole, puisqu'elle peut limiter la capacité des entreprises agricoles et bioalimentaires à tirer pleinement profit des investissements réalisés ou à entreprendre de nouveaux projets. Elle constitue aussi un levier d'adaptation pour les productrices et producteurs en favorisant l'intégration de nouvelles technologies et de pratiques agricoles innovantes afin d'accroître la productivité du travail en agriculture au Québec, estimée à 44,20 \$ en 2024 (PIB par heure travaillée), et représente pour La Financière agricole une occasion de les accompagner, notamment par des solutions de financement adaptées.

Pour relever ce défi de recrutement de la main-d'œuvre en agriculture, l'ensemble des provinces canadiennes recourent de plus en plus aux travailleuses et travailleurs étrangers temporaires. On en recensait plus de 18 000 au Québec, soit une croissance de 16 % par rapport à 2020. Il s'agit de l'augmentation la plus importante depuis 2016. La grande majorité de ces personnes travaillent dans les productions maraîchères ou fruitières, en serriculture et en horticulture ornementale (Statistique Canada, 2022c).

Le vieillissement des exploitants et exploitantes agricoles constitue une autre dimension de la rareté de la main-d'œuvre. La main-d'œuvre agricole présente un profil d'âge plus élevé que celui de l'ensemble de la population active québécoise. Les personnes de 55 ans et plus y représentent 35,1 % des effectifs, comparativement à 21,7 % dans l'ensemble des industries. La part des jeunes de 15 à 24 ans est similaire à la moyenne provinciale (12,8 % contre 13,3 %), tandis que les personnes âgées de 25 à 54 ans sont proportionnellement moins nombreuses en agriculture (52,1 % comparativement à 65,0 % au Québec) (Guichet-Emplois, 2025). La relève et les entrepreneurs bioalimentaires doivent composer avec plusieurs défis, dont la hausse soutenue du coût des actifs de production (notamment les terres et les quotas), les contraintes de liquidités, l'endettement, l'accès à l'expertise et la conciliation travail-famille. La valeur des terres agricoles cultivées au Québec augmente de façon continue depuis 37 ans, ce qui accroît la part qu'elles représentent dans l'actif des exploitations (MAPAQ, 2025b). Afin de favoriser l'accession des jeunes à l'agriculture et le transfert de propriété, La Financière agricole a instauré le Programme d'appui financier à la relève agricole.

Transformation des modèles d'exploitation et de production

L'agriculture québécoise se caractérise par la diversité des exploitations présentes dans l'ensemble des régions. Une proportion importante de fermes au Québec sont de dimension modeste : 47 % comptent moins de 53 hectares (130 acres). À titre comparatif, cette proportion s'établit à 37 % au Canada, à 55 % en Ontario et à 73 % en Colombie-Britannique (Statistique Canada, 2022a). Par

ailleurs, 45 % des fermes québécoises enregistrent des revenus annuels se situant entre 1 \$ et 100 000 \$, comparativement à 52 % au Canada, à 56 % en Ontario et à 69 % en Colombie-Britannique.

Entre 2011 et 2021, le nombre total de fermes (ou d'exploitations agricoles) a diminué de 7,7 % à l'échelle du Canada, tandis qu'il est demeuré relativement stable au Québec (-0,2 %). Le secteur laitier a toutefois enregistré un recul marqué, avec une baisse de 23 % au Canada et de 25,2 % au Québec (Statistique Canada, 2017 et 2022d).

En 2021, environ 10 % des entreprises agricoles les plus importantes du Québec (revenus agricoles totaux de 1 M\$ et plus) concentraient plus de 60 % des recettes agricoles totales (Statistique Canada, 2023).

Les investissements ont été généralement orientés vers de nouvelles technologies de production, donnant ainsi naissance à une agriculture 4.0, source de gains de productivité : l'automatisation, la robotisation, l'intelligence artificielle et, plus largement, le recours à des outils connectés connaissent une expansion progressive dans les plus grandes exploitations (entre 500 000 \$ et 1 M\$ de revenus, selon la classification établie par Ruiz et Lavoie [2023]) (La Financière agricole, 2023a).

En parallèle, on assiste toutefois depuis quelques années à l'essor d'un nouveau modèle de ferme à plus petite échelle, voire à très petite échelle, ayant parfaitement appréhendé les nouvelles logiques de consommation soucieuses de proximité et de circularité. S'adressant prioritairement à des marchés de niche, le modèle de ferme bio-intensive connaît une certaine vitalité et révolutionne les systèmes de production et d'élevage (Shalom, 2024).

La complémentarité et la diversité des modèles d'affaires contribuent à l'économie et au dynamisme des régions du Québec et incitent La Financière agricole à veiller à ce que ses programmes, ses produits et ses services soient adaptés à cette réalité.

Autonomie alimentaire

Entre la période 1981-1990 et 2021-2022, plusieurs productions agricoles québécoises ont connu une progression marquée. Par exemple, les productions de porc (quantité commercialisée, 118 %), de pommes de terre (74 %), de pommes (30 %) et de produits de l'érable (465 %) ont augmenté, tandis que, sur la même période d'environ 40 ans, la production laitière a crû d'environ 20 %, celle de la volaille a doublé (98 %) et celle des œufs a progressé de 121 %. L'amélioration des rendements à l'hectare a également contribué à l'augmentation des volumes de maïs et de blé, alors que les superficies cultivées en soya ont été multipliées par trente. Par ailleurs, les cultures végétales se sont développées afin de répondre à l'évolution de la demande du public. En matière de légumes, le Québec atteint un niveau d'autosuffisance élevé, malgré le caractère saisonnier de la production en plein champ. Dans l'ensemble, le Québec occupe une place importante au Canada dans plusieurs filières agricoles, notamment dans les secteurs laitier, porcine, biologique, acéricole et des petits fruits (Massicotte, 2024b).

L'autonomie alimentaire a toujours été le fil conducteur des politiques bioalimentaires du Québec depuis 40 ans. Ces politiques définissent l'autonomie alimentaire comme le fait de produire davantage au Québec pour « répondre aux besoins de la population tout en respectant la capacité des terres et des écosystèmes » (MAPAQ, 2025b, p. 11). Pour La Financière agricole, pleinement engagée dans la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire, ces orientations trouvent un écho direct dans le libellé de sa mission.

MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET MODE DE FINANCEMENT

Afin d'exercer sa mission, La Financière agricole dispose de plusieurs sources de revenus.

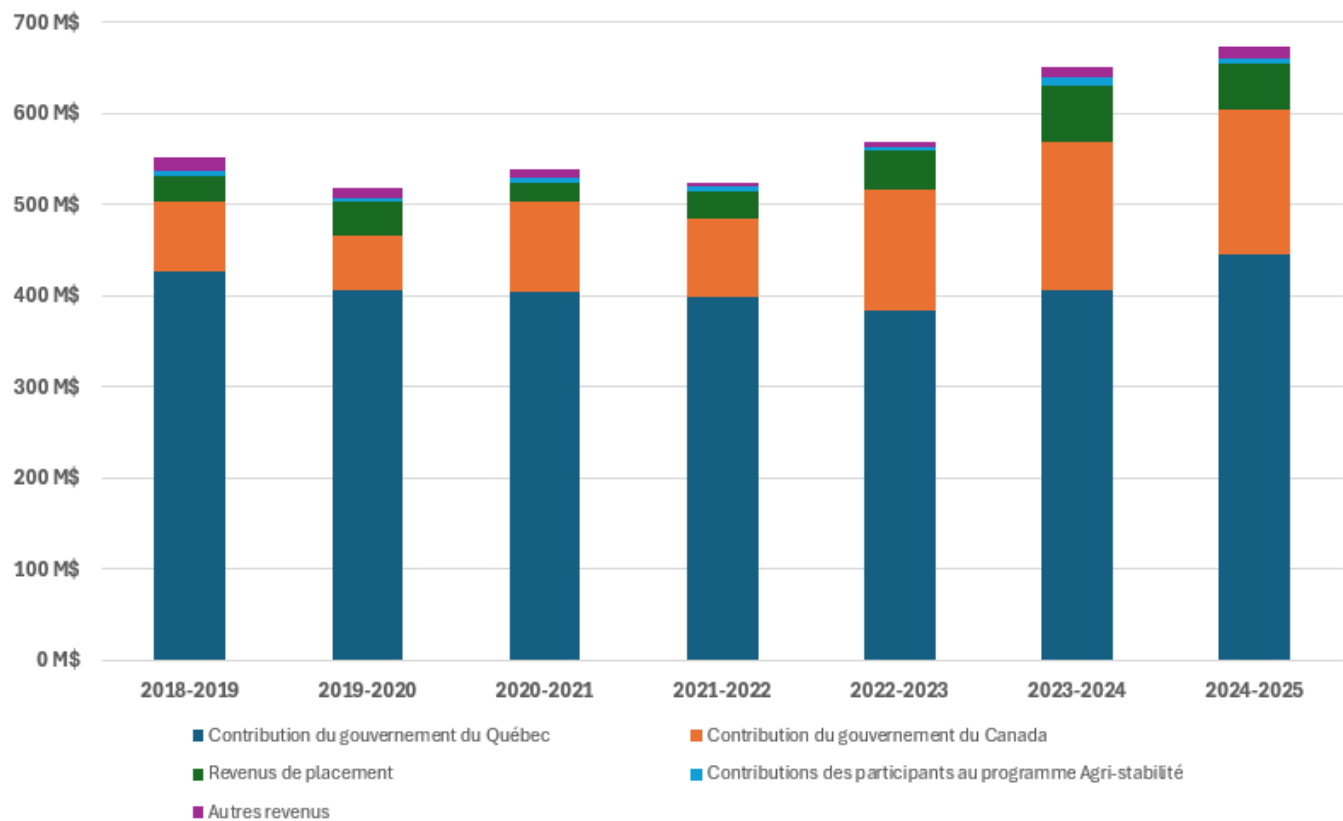
Le cadre financier de La Financière agricole provient principalement de contributions du gouvernement du Québec. Le MAPAQ est responsable de la gestion de la contribution gouvernementale allouée à La Financière agricole qui, pour sa part, administre ces fonds publics dans le cadre de son mandat et en assume l'entière responsabilité, notamment en matière de gestion et de reddition de comptes. Pour l'exercice 2024-2025, cette contribution totalisait 422,7 M\$. De plus, un montant de 18,4 M\$ pour l'Initiative ministérielle de rétribution des pratiques agroenvironnementales a également été autorisé, ainsi qu'une contribution de 0,4 M\$ du ministère des Ressources naturelles et des Forêts spécifiquement affectée à la gestion par La Financière agricole du Règlement sur le Programme de financement forestier. D'autres contributions liées à des programmes en réponse à des événements spécifiques viennent s'ajouter à l'ensemble. La contribution totale du gouvernement du Québec s'élève à hauteur de 445,4 M\$ (La Financière agricole, 2025a).

La Financière agricole reçoit également du financement de la part du gouvernement du Canada pour l'administration des programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux à frais partagés, établis en vertu du Partenariat canadien pour une agriculture durable, à hauteur de 159,4 M\$ pour l'année 2024-2025.

À titre de gestionnaire des programmes ASRA et ASREC, La Financière agricole cumule également, dans des fonds d'assurance, les contributions des entreprises agricoles québécoises (environ 120 M\$ par année). En considérant la portion gouvernementale et celle des entreprises agricoles, le solde de ces fonds d'assurance s'élevait à 293 M\$ au 31 décembre 2025.

Les autres revenus sont des revenus de placement ainsi que de diverses autres sources, comme les droits administratifs, les contributions des participants au programme Agri-stabilité et les revenus d'intérêts des fonds.

Figure 1 : Évolution des montants des sources de revenus



Source : La Financière agricole, rapports annuels 2018-2019 à 2024-2025.

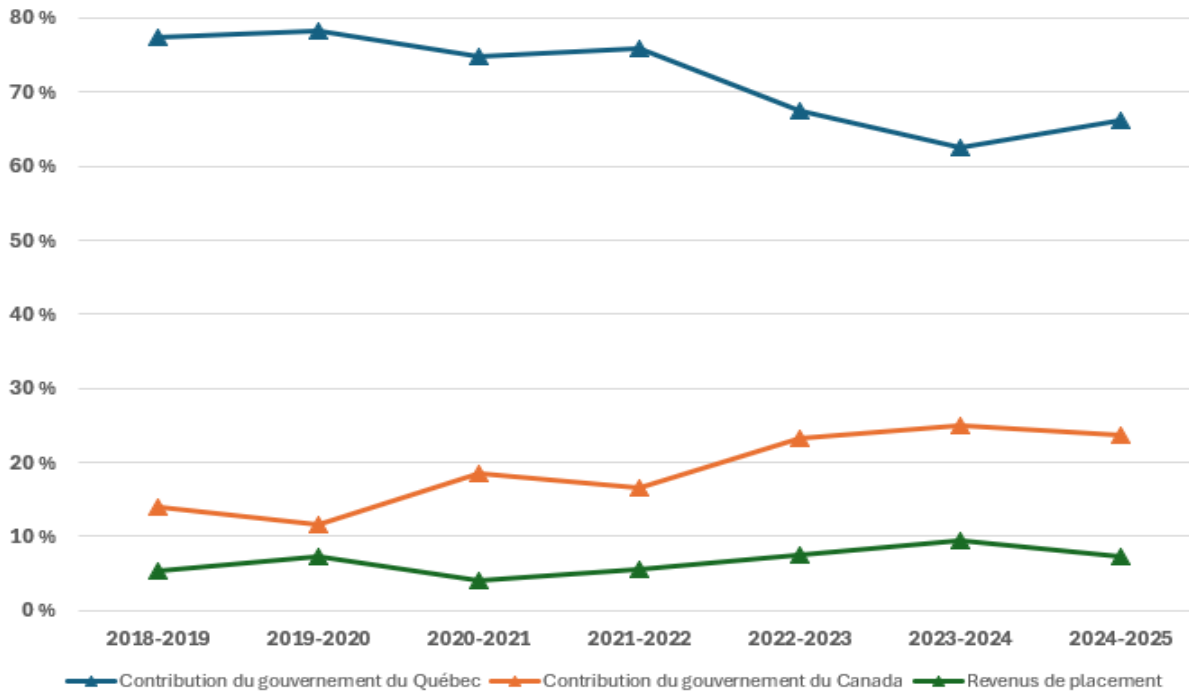
Entre 2018-2019 et 2024-2025, les revenus de La Financière agricole ont progressé de 22 %. Cependant, ils ont traversé une période de fluctuations qui se divise en deux temps.

D'abord, lors des quatre premières années, les revenus ont connu une baisse de 4,9 % qui s'explique surtout par une diminution progressive (-6,6 %) des contributions du gouvernement du Québec. À l'opposé, les contributions fédérales ont augmenté de 13,4 %. D'ailleurs, lorsque des interventions auprès des entreprises agricoles sont déclenchées dans le cadre de certains programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux, des programmes provinciaux interviennent alors de façon complémentaire, réduisant, dans certains cas, la contribution du Québec. Bien que ce financement demeure marqué par une certaine volatilité entre 2018-2019 et 2021-2022, les revenus de placement sont également perturbés par une période d'instabilité. Ils ont d'abord connu une croissance, mais ensuite un repli important en 2020-2021, principalement en raison de la diminution des revenus générés par les fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec. En 2021-2022, la situation des revenus de placement se stabilise et revient à un total similaire à celui de 2018-2019.

Cependant, à partir de 2022-2023, cette tendance se renverse puisque les revenus dépassent ceux des quatre années précédentes. En 2024-2025, la hausse s'élevait à 29 % par rapport à 2021-2022. Cette progression s'explique principalement par la croissance des contributions gouvernementales,

qui augmentent de 12 % pour le Québec et de 84 % pour le fédéral. Conséquemment, la contribution fédérale représente une part plus importante des revenus totaux qu'en 2018-2019, alors que la proportion liée au financement provincial recule. Le graphique suivant illustre cette évolution.

Figure 2 : Évolution de la part des sources de revenus



Source : La Financière agricole, rapports annuels 2018-2019 à 2024-2025.

Les revenus de placement affichent également une progression marquée au fil de la période analysée. Ils atteignaient 29 M\$ en 2018-2019 contre 50 M\$ en 2024-2025, après avoir atteint un sommet de 61 M\$ en 2023-2024. Selon les années, ils constituent de 5 % à 9 % des revenus totaux.

GOVERNANCE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE

Selon Lynn, Heinrich et Hill (2001), la gouvernance d'une entité publique renvoie à l'ensemble des mécanismes, des processus, des normes et des coutumes, puis des lois et des règlements permettant de la diriger. Les instances de gouvernance mises en place à La Financière agricole pour assurer son pilotage stratégique et surveiller la gestion de ses opérations sont examinées dans la présente section. Celle-ci décrit le cadre légal de même que les règles qui régissent la composition ainsi que le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités.

CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

Les principales dispositions concernant la gouvernance de La Financière agricole se retrouvent ainsi dans plusieurs lois déjà mentionnées dans la section précédente. Conformément et en complément des règles de gouvernance prévues dans ces lois, La Financière agricole adopte des politiques, des directives et divers éléments en interne pour encadrer sa mission et se conformer aux lois et aux règlements, entre autres :

- un règlement intérieur;
- une politique-cadre de gestion intégrée des risques (1131-06-03);
- une directive sur le cadre d'appétit et de tolérance au risque des programmes de La Financière agricole (1131-06.3-01);
- une directive sur la gestion des risques de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle (1131-06.1-02);
- une politique d'audit interne (1131-05-06);
- une politique sur la gestion des plaintes de la clientèle (1131-03-02);
- une politique sur les demandes de révision (1131-02-10);
- une politique sur la gestion du risque de fraude (1131-09-01);
- une politique sur la prise en compte des principes de développement durable et des enjeux relatifs à la lutte contre les changements climatiques (1131-07-01);
- une politique sur la gouvernance des ressources informationnelles (1136-12-01);
- une politique de sécurité de l'information (1136-01-04);
- une directive concernant l'élaboration de documents d'encadrement interne;
- une directive interne pour l'application du cadre d'intervention dans le cas d'événements catastrophiques et exceptionnels;
- des lignes internes de conduite concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics;
- un plan de délégation de pouvoirs en matière de gestion des ressources financières;
- un code d'éthique et de déontologie;
- un code d'éthique et de déontologie des administrateurs publics et des administratrices publiques de La Financière agricole;
- une directive encadrant les relations avec les lobbyistes.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de La Financière agricole est l'organe de direction qui détermine les grandes orientations stratégiques et surveille les opérations générales sans toutefois assurer l'administration des affaires de la société relevant du président-directeur général. Plus précisément, « il établit les priorités relativement aux produits et services à offrir aux entreprises du secteur agricole et agroalimentaire, élabore les orientations à cet égard et adopte des programmes pour leur mise en application » (La Financière agricole, 2022b, art. 3(1)).

Le conseil d'administration est composé de 15 membres, dont 14 sont nommés par le Conseil des ministres, incluant le président-directeur général. Le sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation en est membre d'office. Dix membres, dont le président du conseil, sont des membres indépendants. Le conseil compte notamment trois membres nommés parmi les personnes membres de l'Union des producteurs agricoles (UPA) (Loi sur La Financière agricole, art. 6). Il s'agit de l'association accréditée en vertu de la Loi sur les producteurs agricoles.

Le président du conseil d'administration exerce son mandat pour une durée maximale de cinq ans, renouvelable deux fois, consécutivement ou non, tandis que le mandat du président-directeur général est d'une durée d'au plus cinq ans, renouvelable, sans limite de nombre de mandats. Les mandats des autres membres du conseil d'administration ont une durée d'au plus quatre ans, renouvelables deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non.

Séparation des rôles entre le conseil d'administration, le président du conseil d'administration et le président-directeur général

La répartition des pouvoirs et des responsabilités entre le conseil d'administration, le président du conseil d'administration et le président-directeur général est clairement définie dans la LGSE. Au sein de celle-ci, une seule et même personne ne peut cumuler les fonctions de président du conseil d'administration et de président-directeur général. La Loi sur La Financière agricole s'appuie sur l'article 28 de la LGSE qui érige la séparation des rôles au rang de principe fondamental de bonne gouvernance :

- Aux termes de l'article 6.1 de la Loi sur La Financière agricole, le conseil d'administration « a notamment pour fonctions d'établir les priorités relativement aux produits et services à offrir aux entreprises du secteur agricole et agroalimentaire et d'élaborer des orientations à cet égard ».
- L'article 29 de la LGSE indique que le président du conseil d'administration préside les séances du conseil et veille à son bon fonctionnement ainsi qu'à celui de ses comités, tandis que l'article 31 précise que « le président-directeur général assume la direction et la gestion de la société dans le cadre de ses règlements et de ses politiques. Il propose au conseil

d'administration les orientations stratégiques ainsi que les plans d'immobilisation et d'exploitation de la société. Il exerce, en outre, toute autre fonction que lui confie le conseil. »

- Les rôles et responsabilités du conseil d'administration, du président du conseil d'administration et du président-directeur général sont davantage précisés dans le Règlement intérieur de La Financière agricole. Les termes exacts sont repris en annexe du présent document.

Le conseil d'administration est imputable des décisions de La Financière agricole auprès du gouvernement et le président du conseil d'administration est chargé d'en répondre auprès du ministre (LGSE, art. 14). Cependant, les rencontres entre le président du conseil d'administration et le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ne sont pas formalisées. Elles se tiennent à l'initiative de l'un ou de l'autre. Dans la pratique, le président-directeur général est la personne-ressource consultée par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation pour que celui-ci soit informé de l'avancement de dossiers d'affaires. Généralement, une rencontre annuelle est tenue entre le ministre et les membres du conseil d'administration pour évoquer les orientations gouvernementales lors d'une séance d'un conseil d'administration. Le président-directeur général et le sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation tiennent une ou deux rencontres mensuelles, selon les dates des réunions du conseil d'administration et les dossiers en cours. Les relations entre La Financière agricole et son ministre s'inscrivent dans le cadre des relations habituelles observées au sein de l'appareil gouvernemental québécois.

Composition et nomination des membres du conseil d'administration

Selon les lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'État doit jouer un rôle actif dans la composition du conseil d'administration en garantissant la diversité de ses membres. Les nominations doivent suivre un processus méthodique, transparent et basé sur le mérite (OCDE, 2015, p. 20-21).

Au 22 janvier 2026, le conseil d'administration comptait 15 membres, dont dix indépendants, ce qui respecte l'obligation prévue par la LGSE selon laquelle les deux tiers des membres doivent être indépendants. Les obligations législatives en matière de diversité de la composition sont respectées par le conseil d'administration, puisque celui-ci se compose de huit hommes et de sept femmes, d'un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination et d'une personne représentative de la diversité de la société québécoise.

En vertu de la LGSE, les membres du conseil d'administration et le président-directeur général sont nommés en fonction des profils de compétence et d'expériences adoptés par le conseil d'administration (LGSE, art. 3.1 et 3.3). Par profil de compétence et d'expérience, on entend le savoir-faire, l'expérience et le savoir-être que doit posséder chaque membre du conseil d'administration pour pouvoir s'acquitter de ses tâches. L'importance des domaines de compétences couverts par le conseil justifie en effet une large expertise collective. Le profil de compétence et d'expérience des

membres doit être publié dans les rapports annuels de gestion de l'organisation (LGSE, art. 38). Il existe deux profils de compétence distincts : un pour les administratrices et administrateurs et un autre pour le président-directeur général. Le rapport annuel permet justement d'apprécier les différents profils et de comprendre que les membres disposent des expertises recherchées par La Financière agricole, que ce soit en actuariat, administration, comptabilité, ressources humaines, service à la clientèle et technologies de l'information.

La nomination des trois personnes identifiées par l'UPA répond à une procédure spécifique. Le choix de ces personnes est réalisé selon les règles internes à l'UPA. L'UPA s'assure notamment que ces candidatures comprennent les grands enjeux et défis du secteur agricole et agroalimentaire et possèdent les qualifications générales ainsi que les compétences recherchées chez les membres du conseil d'administration de La Financière agricole.

Indépendance des membres du conseil d'administration

L'OCDE recommande que la composition du conseil d'administration favorise un jugement objectif et indépendant (OCDE, 2015, p. 29). Selon l'article 4 de la LGSE : « Au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants. »

Le paragraphe 3.2.5 du Code d'éthique et de déontologie de La Financière agricole vient préciser que « l'administrateur public exerce un jugement objectif sur la conduite des affaires de la Société en toute indépendance d'esprit. Il prend ses décisions indépendamment de toute considération politique partisane ou incompatible avec la mission, les valeurs, la vision et les intérêts de la Société afin de préserver l'intégrité et l'impartialité de cette dernière. » Ce paragraphe ajoute que cet administrateur « observe une règle de stricte neutralité et d'impartialité à l'égard de l'ensemble des partenaires de la Société, qu'il s'agisse notamment d'institutions financières, d'avocats, de notaires, d'agronomes ou de comptables » (La Financière agricole, 2022a, p. 7).

Intégrité et code d'éthique

La LGSE confie au conseil d'administration la responsabilité d'approuver les règles de gouvernance et le code d'éthique applicable à ses membres et aux dirigeantes et dirigeants nommés par la société (art. 15). Ces dispositions s'inscrivent dans les recommandations de l'OCDE visant à prévenir les conflits d'intérêts et à limiter les ingérences politiques (OCDE, 2015, p. 29).

Le conseil d'administration de La Financière agricole a adopté dès 2002 un code d'éthique et de déontologie de ses membres. Celui-ci a fait l'objet de plusieurs mises à jour en 2010, 2015 et 2022. Ce code définit les obligations déontologiques des administrateurs et administratrices ainsi que des dirigeantes et dirigeants en matière de confidentialité, de gestion des conflits d'intérêts et de règles après les mandats. Directement accessible en ligne, ce code d'éthique et de déontologie a été rédigé en prenant en considération des spécificités relatives à la composition du conseil d'administration de La Financière agricole susceptibles d'impacter la notion de confidentialité. Le Code d'éthique et

de déontologie prévoit, dans certaines circonstances, que les membres nommés parmi les personnes désignées par l'UPA (membres non indépendants) puissent entrer en contact avec cette organisation. Ces interactions comprennent des consultations et la possibilité pour ces membres non indépendants de soumettre un rapport à l'UPA.

Le Code d'éthique et de déontologie de La Financière agricole introduit plus précisément des dispositions spécifiques visant à prévenir les conflits d'intérêts et à garantir des décisions objectives du conseil d'administration. Annuellement, les administrateurs et administratrices doivent remplir et renouveler une déclaration de leurs intérêts. Le paragraphe 4.3.1 souligne que l'administrateur public ou l'administratrice publique « doit s'acquitter de ses devoirs avec loyauté, honnêteté, impartialité et intégrité envers la Société » et qu'il ou elle doit éviter de se trouver dans une situation où son intérêt soit préféré à l'intérêt de la Société. Aux termes du paragraphe 4.3.2, ce code précise que « la nature des conflits d'intérêts peut être financière, commerciale, professionnelle, philanthropique, familiale, morale ou psychologique » (La Financière agricole, 2022a, p. 10 et 11).

Rémunération des administrateurs et des administratrices

La loi constitutive de La Financière agricole confie au gouvernement la fixation de la rémunération et des conditions de travail du président-directeur général et des vice-présidents ou vice-présidentes. Les administrateurs et administratrices sont rémunérés selon le décret 174-2018 du 28 février 2018.

Le rapport annuel de gestion divulgue la rémunération des membres du conseil d'administration, laquelle inclut leur participation au conseil d'administration et aux comités, ainsi que les avantages reçus. Il présente également la rémunération des six principaux dirigeants et dirigeantes de La Financière agricole.

Comités du conseil d'administration

Conformément aux bonnes pratiques, La Financière agricole s'appuie sur des comités statutaires rattachés à son conseil d'administration. Associés à des domaines d'intervention précis, ces comités analysent des enjeux et formulent des avis et des recommandations pour garantir une gouvernance rigoureuse et transparente. La LGSE prévoit expressément la création de trois comités statutaires, composés uniquement de membres indépendants : un comité de gouvernance et d'éthique, un comité d'audit et un comité des ressources humaines. Le conseil d'administration peut également former d'autres comités pour examiner des questions précises ou optimiser le fonctionnement de La Financière agricole. Le rapport annuel de gestion fait mention de l'existence et des réalisations de ces trois comités statutaires :

- **Comité de gouvernance, d'éthique et de ressources informationnelles⁴.** Chargé de veiller à l'application des principes de gouvernance prévus par la loi constitutive de la société et par la LGSE, ce comité est en outre responsable de s'assurer de l'application du Règlement intérieur de La Financière agricole. Il analyse le fonctionnement du conseil d'administration et peut proposer des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société. Enfin, il examine la programmation annuelle des investissements et des dépenses en ressources informationnelles et analyse les grandes orientations en matière de technologies de l'information.
- **Comité d'audit.** Ce comité veille à la saine gestion financière et à l'optimisation des ressources de La Financière agricole. Il approuve le plan annuel d'audit interne, s'assure de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et examine toute question à caractère opérationnel ou ayant une incidence budgétaire nécessitant l'approbation du conseil d'administration. Il procède à l'examen du budget annuel et des états financiers en collaboration avec le Vérificateur général et l'auditeur externe, puis en recommande l'adoption au conseil d'administration. Il signale également toute pratique non conforme aux lois, règlements ou politiques de La Financière agricole, garantissant ainsi une gouvernance transparente et rigoureuse.
- **Comité des ressources humaines.** Ce comité veille à l'application des politiques en matière de ressources humaines. Il élabore le profil de compétence requis pour la nomination du président-directeur général et propose les critères d'évaluation de sa performance au conseil d'administration. Il participe également à la sélection des dirigeants et dirigeantes, et examine plus largement les enjeux, les orientations, les stratégies et les pratiques générales de La Financière agricole en matière de gestion des ressources humaines. Sur ce dernier aspect, le comité peut formuler des recommandations au conseil d'administration.

En plus de ces trois comités statutaires prévus par la LGSE, La Financière agricole a aussi mis en place un comité des services à la clientèle. Les rôles et responsabilités de ce comité, ainsi que ses réalisations, sont également décrits dans le rapport annuel :

- **Comité des services à la clientèle.** En plus de procéder à l'examen des normes, des politiques et des directives associées aux services à la clientèle, ce comité analyse périodiquement le taux de satisfaction de la clientèle et propose les améliorations à apporter aux services offerts. Il suggère des améliorations après l'étude des rapports d'activités en lien avec le

⁴ La Financière agricole a ajouté le mandat des ressources informationnelles au comité de gouvernance et d'éthique prévu par la LGSE.

traitement des plaintes et les demandes de révision. Ce comité est normalement composé de quatre membres, dont le président du conseil d'administration. Les trois autres membres sont constitués de deux membres associés à l'UPA et d'une ou d'un membre indépendant du conseil d'administration.

Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités est un élément clé d'une bonne gouvernance. Cet exercice permet d'analyser la prise de décision et la gestion des activités de l'organisation (Asselin, 2007, p. 37). Conformément aux lignes directrices de l'OCDE, le conseil d'administration doit procéder à une évaluation annuelle sous la supervision de son président (OCDE, 2015, p. 30).

En vertu de l'article 15 de la LGSE, le conseil d'administration est responsable d'approuver les critères d'évaluation de ses membres et du président-directeur général. Le rapport annuel de gestion rend ainsi compte de l'assiduité des administrateurs et administratrices aux réunions du conseil d'administration et de ses comités. Pour l'année 2024-2025, les membres du conseil d'administration se sont réunis sept fois, soit un peu moins que l'année précédente (dix fois). Les comités ne se réunissent pas à la même fréquence : le comité d'audit s'est rencontré à huit reprises contre six pour le comité de gouvernance, d'éthique et de ressources informationnelles, deux pour le comité des ressources humaines et trois pour le comité des services à la clientèle. En revanche, le comité exécutif ne s'est jamais réuni. La majorité des membres étaient présents à la majorité des réunions (La Financière agricole, 2025a).

NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AUX INSTANCES DE GOUVERNANCE

Le Tableau 2 synthétise les huit éléments de gouvernance abordés dans cette section ainsi que les critères associés. La notation permet d'évaluer dans quelle mesure les instances de gouvernance de La Financière agricole reposent sur les bonnes pratiques de l'OCDE en la matière. Ces éléments se retrouvent en annexe avec les autres dimensions examinées.

La Financière agricole respecte les exigences prévues par sa loi constitutive et la LGSE. Elle a mis en place l'ensemble des dispositifs de gouvernance requis.

Tableau 2 : Notation des pratiques relatives aux instances de gouvernance

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe II	Notation
1. Cadre législatif	Degré de clarté du cadre juridique régissant la gouvernance de La Financière agricole et cohérence avec les normes communément acceptées.	A

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe II	Notation
2. Séparation des rôles entre conseil d'administration et président-directeur général	Répartition explicite et adéquate des rôles, en évitant le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de président-directeur général.	A
3. Composition et nomination des membres du conseil d'administration	Représentativité et profil de compétence des membres du conseil d'administration.	A
4. Indépendance des membres du conseil d'administration	Proportion des membres du conseil d'administration de La Financière agricole pouvant être qualifiés comme indépendants.	A
5. Intégrité et éthique	Existence ou non à La Financière agricole d'un code d'éthique et de déontologie.	A
6. Comités du conseil d'administration	Nombre et rôle des comités mis en place à La Financière agricole; principaux extrants de ces comités.	A
7. Rémunération des administrateurs et administratrices	Accessibilité de l'information portant sur la rémunération versée aux membres du conseil d'administration.	A
8. Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités	Nature et fréquence des évaluations des membres du conseil d'administration; assiduité des membres aux séances du conseil d'administration et de ses comités.	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

ORGANISATION DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE

Cette partie examine le modèle organisationnel mis en place par La Financière agricole afin de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs. Dans le cadre du présent rapport, la notion d'« organisation » dépasse la seule structure hiérarchique ou l'agencement des services destinés à la clientèle. Elle englobe également les modalités de conception et de mise en œuvre des politiques publiques, de même que les liens fonctionnels et institutionnels que La Financière agricole entretient avec les instances gouvernementales et ses partenaires.

La première section est consacrée à la structure organisationnelle et aux fonctions du président-directeur général. Les sections suivantes portent sur l'analyse des relations institutionnelles et des partenariats de La Financière agricole, ainsi que sur l'application des politiques publiques et le déploiement de ses services auprès des différentes clientèles.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'organigramme de La Financière agricole au 17 novembre 2025, publié sur son site Web et reproduit en annexe, offre un aperçu de sa structure organisationnelle. En plus de trois directions relevant du président-directeur général, La Financière agricole dispose d'une structure organisationnelle simple, mais dotée de particularités avec cinq vice-présidences et seize centres de services. Cette structure est en premier lieu composée de trois directions relevant du président-directeur général :

- **Le Secrétariat général et la Direction des affaires juridiques** veillent au respect du cadre légal et réglementaire, notamment des processus de gouvernance de La Financière agricole, assurent le secrétariat du conseil d'administration et des comités du conseil d'administration ainsi que la coordination de ces derniers. La gestion contractuelle et les mises à jour des politiques et règlements de La Financière agricole ainsi que l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels sont également réalisés sous cette direction.
- **La Direction de l'audit interne**, dont le mandat vise la vérification interne de La Financière agricole, en tant que fonction indépendante et objective, offre à l'organisation une assurance quant au degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée, selon les normes internationales en vigueur. Cette direction assure également la surveillance de la gestion des risques institutionnels.
- **La Direction des stratégies, de la performance et du développement durable** réalise des mandats liés à la gouvernance organisationnelle et à la coordination de divers dossiers stratégiques et structurants, notamment en matière de planification stratégique, de performance organisationnelle, de gestion des risques, de développement durable et de reddition de comptes.

Cinq grandes vice-présidences comptent une ou plusieurs directions articulées selon la nature des missions de La Financière agricole :

- **La Vice-présidence au financement**. Elle comprend quatre directions : la Direction principale du financement, la Direction de la recherche et de la planification, la Direction de la gestion des produits financiers, puis la Direction des comptes spéciaux. Le mandat général de cette vice-présidence est de gérer les programmes de financement de l'organisation.
- **La Vice-présidence aux assurances et à la protection du revenu**. Elle intègre quatre directions : la Direction principale du développement des programmes en assurance, la Direction de l'assurance récolte, la Direction de l'intégration des programmes et la Direction des projets et du pilotage en assurance. Son mandat général est de prendre en charge les programmes d'assurance et de protection du revenu offrant une protection globale aux entreprises agricoles au regard des risques auxquels elles sont exposées. En lien avec ces

responsabilités, elle est directement impliquée avec le MAPAQ et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) dans les discussions traitant de l'évolution des politiques nationales de gestion des risques.

- **La Vice-présidence à la clientèle.** Elle comprend une seule direction : la Direction du traitement des données financières. Elle est plus spécifiquement responsable du développement des relations avec les différentes clientèles et veille à soutenir financièrement les entreprises agricoles. Dans des missions quotidiennes, cette vice-présidence propose des solutions financières, d'assurance et de protection du revenu aux entreprises agricoles en fonction de l'analyse de leurs besoins. Cette vice-présidence chapeaute également seize centres de services desservant l'ensemble des régions du Québec et répartis en trois territoires : les cinq centres du territoire de l'Est, les cinq centres du territoire du Centre et les six centres du territoire de l'Ouest. Chaque territoire dispose d'une directrice ou d'un directeur territorial. Destinés à concrétiser le maillage territorial de La Financière agricole, les centres constituent des guichets de proximité pour les producteurs et productrices agricoles. Ils proposent des solutions sur mesure en matière de conseil, de financement, d'assurance et de protection du revenu.
- **La Vice-présidence aux technologies de l'information.** Elle regroupe quatre directions : la Direction des solutions informatiques en assurance, en financement et en relation client, la Direction des infrastructures, des plateformes technologiques et de la sécurité, la Direction des solutions d'affaires organisationnelles et la Direction de la transformation numérique. Son mandat est de soutenir la mission organisationnelle, d'améliorer la performance et de moderniser les produits et services. Elle est responsable de l'entretien, des opérations des solutions technologiques existantes, du développement et de la configuration de nouvelles solutions technologiques, de l'évolution de l'environnement numérique, de la gestion et des moyens de valorisation des données, de la gestion des projets et du portefeuille des ressources informationnelles, ainsi que de la sécurité de l'information, de la gestion des risques et de l'application des exigences gouvernementales en matière de gouvernance des ressources informationnelles en lien avec la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.
- **La Vice-présidence administration.** Elle rassemble trois directions et un service : la Direction des ressources matérielles et financières, la Direction des communications et la Direction des ressources humaines. Son mandat est d'assurer la gestion des services administratifs liés aux domaines suivants : budget, comptabilité, trésorerie, placement, immobilier, ressources matérielles, éthique, ressources humaines, communications, sécurité de l'information organisationnelle; d'assurer le suivi budgétaire et de produire les rapports requis en regard de

la maîtrise et de la stabilité du cadre financier; d'assurer la reddition de comptes du cadre financier, y compris la production annuelle des états financiers, dont ceux de La Financière agricole et des fonds qu'elle administre, soit l'ASREC et l'ASRA; de développer les stratégies d'attraction et de fidélisation pour assurer la disponibilité du personnel compétent pour assurer la livraison de la mission; de contribuer à l'atteinte des objectifs corporatifs et de la mission de La Financière agricole par des stratégies de communication internes et externes auprès de clientèles variées tout en assurant la cohérence des messages et la défense des intérêts organisationnels; et de développer les stratégies de transformation du milieu de travail dans une perspective holistique et d'innovation.

L'article 11 de la loi constitutive de La Financière agricole vient préciser que la durée du mandat des vice-présidents et vice-présidentes est d'au plus cinq ans. À l'expiration de leur mandat, ces personnes demeurent en fonction jusqu'à ce qu'elles soient remplacées ou nommées de nouveau.

FONCTIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les fonctions du président-directeur général de La Financière agricole ne sont pas clairement explicitées par la loi constitutive de l'organisation. Il est toutefois possible d'en avoir un aperçu sur le site Web du Secrétariat aux emplois supérieurs.

- **Direction et gestion courante de La Financière agricole.** Assure la direction et la gestion de l'organisation dans le respect des lois, règlements, normes et directives encadrant les programmes et les régimes. De manière générale et au regard de sa loi constitutive, La Financière agricole peut déléguer au président-directeur général l'exercice des fonctions et des responsabilités qu'elle exerce en vertu de cette loi.
- **Relations avec le conseil d'administration.** Conseille et soutient le conseil d'administration dans ses prises de décision.
- **Gouvernance.** Oriente la gestion et l'évolution des programmes de l'organisation sous la gouverne du conseil d'administration. Plus généralement, le président-directeur général peut soumettre au conseil d'administration des orientations stratégiques, des programmes ou des politiques.
- **Contrôle de gestion.** Soumet au conseil d'administration et au gouvernement les informations et les documents exigés par la loi (plan stratégique, rapport annuel de gestion, états financiers, etc.).
- **Développement de l'institution.** Propose au conseil d'administration des axes de développement pour favoriser le rayonnement de La Financière agricole et l'adaptation aux

besoins évolutifs de la société (virage numérique, gestion du changement, refonte des systèmes de mission de l'organisation).

- **Représentation externe.** Représente, à titre de dirigeant, La Financière agricole auprès de l'Assemblée nationale et des instances gouvernementales. Les relations courantes avec le ministre et le gouvernement sont également sous sa gouverne, bien que le président du conseil d'administration reste informé de celles-ci. Le président-directeur général est enfin chargé de bâtir et de maintenir des relations d'affaires avec les autres parties prenantes impliquées dans le développement du secteur.
- **Le président-directeur général** agit également à titre de supérieur immédiat des dirigeants et dirigeantes et détient le pouvoir de déléguer certaines responsabilités, dans la mesure où la loi et les règlements de La Financière agricole l'y autorisent.

COMITÉ DE DIRECTION

La composition et la fonction du comité de direction de La Financière agricole sont mentionnées dans le rapport annuel de gestion. Instance de gouvernance à part entière, il est composé des vice-présidents et vice-présidentes ainsi que du secrétaire général et directeur des affaires juridiques. Ce dernier joue le rôle de secrétaire du comité. La secrétaire générale adjointe du conseil d'administration et la directrice des stratégies, de la performance et du développement durable assistent également aux réunions du comité, qui se tiennent sur une base bimensuelle.

Le comité de direction exerce un rôle-conseil auprès du président-directeur général en réalisant une analyse préliminaire des dossiers stratégiques, en contribuant à l'élaboration du plan stratégique, en appuyant la direction générale quant aux enjeux liés à la gestion courante et en favorisant la cohésion entre les unités administratives. Le comité de direction encourage enfin l'implantation de certaines mesures et d'actions susceptibles de favoriser l'émergence d'un milieu de travail stimulant.

PARTENARIATS ET LIENS INSTITUTIONNELS

La Financière agricole s'appuie sur un réseau de collaboration pour assurer le développement du secteur agricole. Ces partenariats lui permettent d'élargir son offre de solutions et de ressources, et de renforcer son engagement en faveur des entreprises agricoles québécoises. Au fil du temps, La Financière agricole a développé quatre types de partenariats (gouvernementaux, financiers, associatifs et syndical). Elle dispose également de la possibilité de tisser des liens internationaux.

- **Partenariats gouvernementaux.** La Financière agricole collabore étroitement avec le MAPAQ, tous deux soucieux de contribuer à la prospérité du secteur agricole. La Financière agricole assure l'administration de certains programmes et initiatives pour le compte du Ministère. Ces programmes et initiatives portent principalement sur les questions de relève agricole, de

financement et de rétribution des pratiques agroenvironnementales. Les deux organisations participent conjointement à des partenariats fédéraux-provinciaux à l'image du Partenariat canadien pour une agriculture durable adopté en 2023. À travers ce type de partenariat fédéral-provincial, La Financière agricole est également amenée à collaborer avec AAC.

- **Partenariats financiers.** Au quotidien, La Financière agricole est en partenariat avec deux structures financières : Capital Financière agricole inc. et le Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA et FIRA II). La première structure financière est une filiale d'investissement stratégique mise en place en 2002 par La Financière agricole. Sa mission est de soutenir des projets rentables et structurants pour le développement du secteur agricole et agroalimentaire (La Financière agricole, 2023c). Il s'agit principalement de projets visant à accroître les débouchés commerciaux des produits agricoles. Pour accomplir sa mission, cette structure dispose d'un fonds social de 26 M\$ et intervient sous forme de capital de risque. Le FIRA est une société en commandite instituée en 2011 dans le cadre d'une association de partenaires que sont le Fonds de solidarité FTQ, le gouvernement du Québec à travers La Financière agricole et le Capital régional et coopératif Desjardins. Cette association a pris fin le 31 janvier 2025 et a permis un investissement de chacun des partenaires de 25 M\$ en faveur de la relève agricole. Depuis avril 2025, le FIRA II réalise ses activités par l'intermédiaire d'un nouveau trio d'investisseurs rassemblant le gouvernement du Québec, par l'entremise de La Financière agricole qui contribue à hauteur de 50 M\$, le Fonds de solidarité FTQ (25 M\$) et Desjardins Holding financier inc. (25 M\$). À travers des investissements de capitaux patients, les trois partenaires soutiennent des projets de démarrage, d'expansion et de transfert d'entreprises agricoles (La Financière agricole, 2023d). Par ailleurs, La Financière agricole entretient des partenariats avec des institutions financières pour les programmes de garanties de prêts.
- **Partenariats avec le Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA, www.cecpa.qc.ca/) et L'ARTERRE.** La Financière agricole collabore activement avec le CECPA qu'elle a créé avec le MAPAQ et l'UPA en 2002. Recourant à des méthodologies répondant aux exigences les plus élevées, le CECPA réalise des études impartiales sur les coûts de production des denrées agricoles. La Financière agricole recourt au CECPA pour la rédaction d'études technico-économiques dans plusieurs secteurs agricoles. Dans le cadre de l'étude COLLECTO, La Financière agricole a également délégué au CECPA en 2022 la responsabilité des enquêtes sur les données de récolte auprès des entreprises agricoles partenaires (CECPA, 2024). Enfin, La Financière agricole dispose d'un partenariat avec L'ARTERRE, un « service de maillage axé sur l'accompagnement et le jumelage des aspirants-agriculteurs et propriétaires » (L'ARTERRE, 2026). Sa mission est complémentaire à celle de La Financière

agricole puisque L'ARTERRE vise à favoriser la relève par la reprise de fermes et l'acquisition ou la location d'actifs.

- **Partenariats avec le milieu universitaire.** Onze programmes et projets de recherche sont en cours avec La Financière agricole dans des domaines d'intérêt pour elle. Ces programmes et projets impliquent des chercheurs et chercheuses ainsi que des étudiants et étudiantes de l'Université Laval, de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, de l'Université de Sherbrooke, du Fonds de recherche du Québec, de la Commission agrométéorologique du Québec et Ouranos, du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et du Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec.
- **Partenariat syndical.** Constituée en 1924 sous le nom d'Union catholique des cultivateurs, l'UPA est aujourd'hui la seule et unique organisation syndicale représentant et défendant les intérêts des productrices et producteurs québécois (UPA, s.d.). La Financière agricole et l'UPA collaborent notamment sur les enjeux de relève agricole et de recherche et développement. Elles mettent leur expertise en commun pour améliorer des programmes comme celui de l'assurance récolte.

APPLICATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Conformément aux orientations gouvernementales, La Financière agricole est tenue de mettre en œuvre diverses politiques publiques. En effet, les sociétés d'État représentent des dispositifs créés spécialement pour la mise en œuvre de politiques publiques majeures, surtout lorsque l'autonomie est indispensable à leur fonctionnement (SCT Canada, 2005, p.9-11). Lors de cette phase d'exécution, ces politiques peuvent se décliner sous diverses formes – programmes, services, activités, projets, etc. – et s'appuyer sur une variété d'outils, tels que la réglementation, les subventions ou encore des initiatives de sensibilisation (Turgeon et Savard, 2012, p. 2).

Politique bioalimentaire

Important rendez-vous du secteur agricole et agroalimentaire québécois, la Politique bioalimentaire 2018-2025, renouvelée pour la période 2025-2035, a pour ambition de renforcer l'autonomie alimentaire du Québec en développant un secteur bioalimentaire prospère, durable et innovant, capable de nourrir la population tout en contribuant à l'économie, aux régions et à la santé publique.

Elle s'articule autour de trois grandes ambitions :

- accroître l'autonomie alimentaire du Québec;
- développer un secteur prospère et durable;
- accélérer l'innovation dans le secteur bioalimentaire.

La politique vise à produire davantage ici, de façon compétitive et responsable, afin de bâtir une chaîne d'approvisionnement solide et résiliente pour les dix prochaines années.

La mise en œuvre de la Politique bioalimentaire est au cœur des priorités organisationnelles de La Financière agricole dans le cadre de sa mission et de ses mandats. Par ses programmes de financement, d'assurance et de protection du revenu, elle soutient le développement, la gestion des risques et la pérennité des entreprises agricoles. Elle contribue à la mise en œuvre de mesures de soutien spécifiques concernant l'adoption des pratiques agroenvironnementales par les entreprises agricoles. Son plan stratégique et son plan de développement durable intègrent de manière visible et cohérente les objectifs gouvernementaux en matière de compétitivité, de résilience et de transition vers des pratiques durables.

Développement durable

Au cœur de la mission de La Financière agricole se trouve la volonté d'assurer la prospérité et la pérennité du secteur agricole dans une perspective durable. Au cours des dernières années, La Financière agricole a démontré son engagement envers les principes de développement durable, qu'il s'agisse de son soutien à l'émergence de pratiques agricoles vertes et durables, mais également de sa contribution pour favoriser des modalités de financement répondant à des critères de durabilité. À l'interne, la société a pris des dispositions pour développer des pratiques de gestion écoresponsables.

Conformément à la stratégie de développement durable québécoise, qui prévoit pour les organismes publics assujettis à la Loi sur le développement durable des mesures visant à atteindre les objectifs définis par cette loi, La Financière agricole s'est dotée de plans d'action de développement durable (PADD) pendant toute la période de la revue de mandat. Le dernier plan couvre la période 2023-2028. Par l'intermédiaire de ce PADD, La Financière agricole entend déployer 16 actions concrètes et 17 indicateurs de performance pour favoriser l'adoption de pratiques durables par les entreprises agricoles (La Financière agricole, 2025b). L'adoption de pratiques agroenvironnementales est un objectif majeur du Plan d'agriculture durable 2020-2030. À cet égard, La Financière agricole administre les initiatives ministérielles de rétribution des pratiques agroenvironnementales, une mesure phare de ce PADD. Le rapport annuel rend compte des résultats obtenus par La Financière agricole dans la poursuite des 16 actions du PADD 2023-2028. À l'échelle de l'organisation, les actions retenues portent principalement sur la mise en œuvre de mesures relatives au traitement des matières organiques (indicateur 15.1 du PADD 2023-2028) ainsi que sur l'application de la Directive d'acquisition et de disposition écoresponsables, initialement prévue au PADD 2018-2022 et reconduite dans le PADD 2023-2028 (indicateur 13.1). Dans le dernier rapport annuel de l'organisation, sur les 17 indicateurs du PADD mesurés, 11 avaient atteint la cible prévue (La Financière agricole, 2025a). Par ailleurs, l'organisation maintient un engagement communautaire, principalement sous forme de commandites, conformément à sa Directive d'engagement communautaire.

Allègement réglementaire et administratif

Dans ses activités quotidiennes, La Financière agricole est particulièrement soucieuse de s'inscrire dans la démarche gouvernementale de simplification des formalités administratives, conformément au Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025, dont l'un des trois objectifs est de réduire de 10 % le nombre de formalités administratives (Gouvernement du Québec, 2021). Cette préoccupation se retrouve dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de la société. Au cours des dernières années, La Financière agricole a développé une prestation électronique de services pour que ses clients consultent directement leur dossier en ligne. Ainsi, 16 150 dossiers ont été consultés en ligne pour l'exercice 2023-2024. Il s'agit d'une hausse de près de 4 % par rapport à l'exercice 2020-2021. Cette augmentation s'explique principalement par une participation plus importante de la clientèle à l'Initiative ministérielle de rétribution des pratiques agroenvironnementales. Ainsi, 88 % des clients s'estiment aujourd'hui satisfaits de pouvoir consulter leur dossier en ligne et le nombre d'entre eux ayant ouvert le dossier au cours des cinq dernières années a augmenté en moyenne de 3 %. L'engouement des producteurs et des productrices agricoles pour cette pratique s'explique en partie par le renforcement de leurs compétences en matière d'utilisation des outils numériques. À cet égard, les seize centres de services ont joué un rôle central.

La deuxième action majeure de la société dans ce domaine a été la simplification et la vulgarisation de ses communications. En mars 2024, l'ensemble des documents relatifs au financement, à l'assurance et à la protection du revenu avaient fait l'objet d'une révision, plus particulièrement les 150 lettres et formulaires acheminés à la clientèle. À cette date, 80 % des producteurs et productrices agricoles étaient satisfaits du contenu de la documentation envoyée par la société. Ils n'étaient que 67 % à l'être en 2016 (La Financière agricole, 2024).

La Financière agricole a également instauré, à compter d'avril 2023, un traitement administratif rapide des demandes de clients en matière de garantie de prêt de fonds de roulement. Cette garantie s'avère très importante lorsqu'ils éprouvent des difficultés financières ou ne disposent pas de liquidités à court terme. Ces situations se rencontrent lorsque la conjoncture économique se dégrade et que les coûts d'approvisionnement en matières premières augmentent. Il ne faut désormais que 11 jours en moyenne au personnel de La Financière agricole pour traiter un dossier relatif aux garanties de prêts de fonds de roulement contre près de 22 jours pour les dossiers associés aux autres garanties de prêts, soit le double du nombre de jours (La Financière agricole, 2024).

Pour accélérer sa modernisation et faciliter son accessibilité, La Financière agricole utilise la signature électronique dans le cadre de ses transactions avec les entreprises agricoles. Par ailleurs, dans le formulaire de déclaration des superficies, les producteurs et productrices agricoles n'ont plus besoin de saisir certaines données comme celles relatives aux superficies ensemencées puisque celles-ci sont maintenant utilisées par la société et saisies automatiquement dans ces

formulaires. L'intense travail réalisé par La Financière agricole sur l'utilisation des données s'est poursuivi dans le cadre de partenariats, notamment avec le CECPA. Les deux organisations ont conçu un outil spécifique, Collecto, destiné à simplifier la déclaration des données de récolte des entreprises (La Financière agricole, 2024).

Enfin, les clientèles peuvent désormais procéder à l'évaluation du contenu de chaque page du site Web de la société par l'intermédiaire d'un nouveau formulaire électronique. Le principal objectif de cette action est d'optimiser la compréhension de ces pages et, plus généralement, de faciliter la communication (La Financière agricole, 2024).

Cela dit, les travaux de transformation organisationnelle visant l'amélioration des outils et des systèmes informatiques de mission ont été ralentis en raison des coûts réels observés sur le marché pour l'implantation de la nouvelle solution. Or le niveau actuel de désuétude des systèmes freine les efforts d'allègement réglementaire et administratif au sein des fonctions administratives et des opérations internes liées à la gestion de la relation client. En effet, la double saisie et la gestion parallèle de l'information relative aux entreprises agricoles demeurent une réalité dans les processus internes, ce qui limite les gains d'efficacité recherchés.

Transformation numérique et cybersécurité

Dans un contexte où les pouvoirs publics visent la prestation de services numériques simples, accessibles et sécuritaires, La Financière agricole s'est dotée d'une feuille de route en matière de transformation numérique alignée sur sa mission et ses priorités d'affaires. Cette démarche vise une amélioration durable de l'expérience client, de la performance opérationnelle et de la fiabilité des décisions, notamment par la modernisation des infrastructures, le déploiement de services numériques de bout en bout et l'adoption d'outils infonuagiques favorisant la collaboration et l'agilité organisationnelle.

Par ailleurs, La Financière agricole accorde une place centrale à la sécurité de l'information, reconnaissant que la confiance des clientèles repose sur la protection des données et la résilience des services. Cette orientation est intégrée au Plan stratégique 2022-2027 et réaffirmée dans le rapport annuel de gestion, en cohérence avec la Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028.

À cet égard, l'organisation met en œuvre un plan d'action structuré visant à renforcer la gouvernance de la sécurité de l'information, à mieux maîtriser les risques, à protéger les actifs et les données, à sécuriser les initiatives de transformation numérique et à promouvoir une culture organisationnelle de cybersécurité durable.

Politique linguistique

À la suite de la promulgation en 2022 de la Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le gouvernement québécois a adopté en 2023 la Politique linguistique de l'État et la Directive relative à l'utilisation d'une autre langue que le français. Trouvant son origine dans la Charte de la langue française de 1977, la Politique linguistique de l'État « s'applique aux ministères et aux organismes du gouvernement du Québec, aux organismes municipaux et aux institutions parlementaires » (Ministère de la Langue française, 2025, p. 4). Selon cette politique, ces derniers doivent faire preuve d'exemplarité dans la promotion, le rayonnement, l'utilisation et la protection de la langue française. En outre, elle dispose qu'exceptionnellement, en vertu de la Charte, l'Administration peut utiliser une autre langue que le français.

La Financière agricole a instauré des chantiers en interne afin de se conformer aux recommandations du ministère de la Langue française et d'atteindre les objectifs fixés dans les orientations gouvernementales. Elle a publié sa directive organisationnelle sur l'utilisation d'une autre langue que le français le 1^{er} juin 2025. Au sein de ses services, la société est particulièrement attachée à la protection de la langue française de même qu'à sa qualité. Si nécessaire, elle recourt ainsi aux services de réviseurs linguistiques (La Financière agricole, 2024).

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

Adoptée en 1982, la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels marque une étape importante pour les citoyens et citoyennes et s'inscrit dans le sillage d'un mouvement international en la matière. Société publique, La Financière agricole respecte les termes de cette loi. En 2023-2024, les demandes d'accès à ses documents ont bondi de près de 180 % par rapport à l'exercice précédent. Bien souvent, les demandes d'accès aux documents de La Financière agricole émises par des producteurs et productrices agricoles concernent des requêtes d'informations sur d'autres entreprises agricoles avec lesquelles ils ont des liens d'affaires. Conformément aux dispositions de la loi de 1982, quasiment 100 % des demandes d'accès reçues ont été traitées en 20 jours ou moins, ce qui est moindre que le délai imparti de 30 jours ou moins de la Loi sur l'accès (La Financière agricole, 2025a).

Engagée dans la protection des renseignements personnels, La Financière agricole a mis en place plusieurs activités de sensibilisation de son personnel relatives à cette thématique lors de l'exercice 2023-2024. Ces activités portent principalement sur la sécurité de l'information et la cybersécurité. Elles peuvent prendre la forme de simulations d'hameçonnage, d'un rappel annuel au personnel de respecter les directives internes en matière de gestion du risque de fraude et du visionnement de vidéos sur les menaces numériques créées par l'Académie de transformation numérique. La Financière agricole mise également sur des formations obligatoires de sensibilisation au respect de la vie privée. Enfin, le cadre normatif en matière d'accès aux documents et de protection des renseignements personnels est régulièrement mis à jour. À ce titre, les documents de La Financière

agricole ont été actualisés pour clarifier la demande de consentement concernant la transmission des renseignements personnels (La Financière agricole, 2024).

Inclusion et diversité

Dans le sillage des orientations gouvernementales en matière d'équité, d'inclusion et de diversité, La Financière agricole est particulièrement impliquée dans les initiatives visant à favoriser le leadership féminin et la diversité en agriculture. De surcroît, la société demeure particulièrement soucieuse d'offrir des produits et des services neutres à sa clientèle, sans distinction des genres. Souhaitant promouvoir l'inclusion des femmes dans l'agriculture, La Financière agricole contribue au rayonnement de nouveaux projets en entrepreneuriat agricole féminin à l'image de la plateforme Dimension E destinée à accompagner les agricultrices pour le démarrage ou le développement d'une activité (La Financière agricole, 2023e). Si La Financière agricole appuie ce type d'initiatives, elle ne possède pas en revanche de politique-cadre interne en matière d'équité, d'inclusion et de diversité.

Politique de financement des services publics

La Financière agricole est responsable de la tarification de ses biens et services eu égard à la Politique de financement des services publics. Comprenant quatre axes d'intervention, cette politique offre les meilleures pratiques tarifaires pour favoriser l'accès des ménages à faible revenu aux services publics. La reddition de comptes du processus tarifaire constitue l'une de ses priorités (Gouvernement du Québec, 2026a). Pour l'exercice 2023-2024, les revenus de tarification s'élèvent à près de 6,5 % du coût total des frais d'administration des programmes (La Financière agricole, 2024).

DÉPLOIEMENT DES SERVICES SUR LE TERRITOIRE ET SOUS FORME NUMÉRIQUE

Les centres de services de La Financière agricole sont répartis en trois territoires, Centre, Est et Ouest, qui couvrent l'ensemble du Québec.

Par ailleurs, le taux moyen d'utilisation des services appuyant la transformation numérique de La Financière agricole s'établit à 62 % pour la période 2024-2025 (comparativement à 58 % en 2022-2023). Cet indicateur couvre 12 services numériques utilisés par la clientèle et témoigne de la volonté de La Financière agricole d'offrir des services numériques simplifiés, intégrés et de qualité.

NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES À L'ORGANISATION DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE

Le Tableau 3 brosse un portrait des six composantes organisationnelles analysées dans cette section, accompagnées des critères correspondants. Le système de notation permet d'apprécier le niveau d'alignement des processus de La Financière agricole sur les critères retenus. Ces éléments sont présentés en annexe, avec les autres dimensions évaluées.

À l'issue de l'analyse, La Financière agricole satisfait à l'ensemble des critères associés aux bonnes pratiques organisationnelles.

Tableau 3 : Notation des pratiques relatives à l'organisation de La Financière agricole

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe II	Notation
9. Fonctions du président-directeur général	Consultations faites auprès du conseil d'administration lors de la nomination du président-directeur général.	A
10. Liens institutionnels	Existence de rapports démontrant que La Financière agricole se conforme ou non aux diverses lois auxquelles elle est assujettie.	A
11. Application des politiques publiques	Existence de rapports démontrant que La Financière agricole se conforme aux divers paramètres de politiques publiques qu'elle est chargée de mettre en œuvre.	A
12. Consultation des parties prenantes	Fréquence des consultations tenues par La Financière agricole pour la réalisation de ses mandats.	A
13. Inclusion de partenaires	Indicateur illustrant l'apport de partenaires dans la livraison des services offerts par La Financière agricole (partenaires privés ou publics).	A
14. Déploiement des services à la population	Indicateur illustrant le degré de couverture des services offerts sur le territoire et/ou l'étendue des services en ligne pour les clientèles desservies.	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

CONTRÔLE DE GESTION EXERCÉ PAR LA DIRECTION

Cette section a pour objectif d'examiner le contrôle de gestion exercé par la direction de La Financière agricole. À la différence des instances de gouvernance, axées sur l'orientation stratégique et la surveillance, le contrôle de gestion s'applique directement aux opérations. Il vise à appuyer la prise de décision, à optimiser la prestation des services et à assurer l'atteinte des objectifs, sous la responsabilité des dirigeants et dirigeantes, ainsi que des gestionnaires.

Cette section porte plus précisément sur les outils de planification, les mécanismes d'aide à la décision, la gestion des ressources ainsi que les dispositifs de reddition de comptes.

INSTRUMENTS DE PLANIFICATION

Les deux principaux outils de planification de La Financière agricole, c'est-à-dire son plan stratégique et sa Déclaration de services à la clientèle, sont publiés sur son site Web. Par ailleurs, son rapport annuel présente les résultats obtenus en lien avec les engagements de la Déclaration de services et les objectifs du plan stratégique.

Planification stratégique

La période couverte par ce rapport comporte deux plans stratégiques, soit ceux de 2018-2022 et de 2022-2027. Les plans stratégiques antérieurs ont été examinés brièvement afin de déterminer si des changements majeurs d'orientation ont marqué le début de la période étudiée.

D'abord, les énoncés de mission sont toujours une reprise textuelle de l'énoncé de mission de la loi constitutive de La Financière agricole. Pourtant, la revue de mandat de 2017 mentionnait que le mandat de La Financière agricole n'était pas compris de la même façon par toutes les parties prenantes (BDO Canada, 2017). Il est à noter que les exercices stratégiques offrent l'occasion de clarifier et de préciser l'interprétation de l'énoncé de mission.

Avant le Plan stratégique 2018-2022, les énoncés de vision ont alterné entre des préoccupations liées à la mission socioéconomique de La Financière agricole, puis des orientations davantage centrées sur le développement économique, l'entrepreneuriat, puis l'efficacité et la qualité des services. La vision du Plan stratégique 2018-2022 reprend celle du Plan stratégique 2015-2018 en la centrant sur la performance et l'innovation, sans référence explicite aux finalités (du soutien aux entreprises agricoles). Le Plan stratégique 2022-2027 est marqué par un rééquilibrage entre la mission socioéconomique, la relation avec la clientèle et la performance opérationnelle de La Financière agricole. Dans l'ensemble, ces variations de discours ne dessinent pas une trajectoire d'évolution clairement définie et peuvent être interprétées comme une adaptation aux priorités changeantes de gouvernements successifs.

Les valeurs mises de l'avant par l'organisation demeurent les mêmes que celles énoncées dans le Plan stratégique 2009-2012. Les énoncés associés à ces valeurs sont restés constants au fil des plans stratégiques, tandis que les textes explicatifs n'ont connu que des variations marginales. Le choix des valeurs et les modalités de leur explicitation traduisent une forte préoccupation éthique ainsi qu'un accent marqué sur les dimensions relationnelles, notamment à l'égard des parties prenantes externes. Ce positionnement peut être compris à la lumière de la nature même de la mission de La Financière agricole, qui repose sur des activités impliquant des relations de confiance soutenues avec les clientèles et les partenaires. Une valeur supplémentaire, soit la collaboration, a été introduite dans le Plan stratégique 2018-2022. Avec cet ajout, La Financière agricole souhaite promouvoir l'esprit innovant dans ses valeurs à travers l'acronyme C.R.É.E.R. (collaboration, rigueur, équité, excellence et respect).

Le dernier plan stratégique de La Financière agricole reflète les orientations du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) en la matière au moment de son élaboration (recentrage du nombre d'indicateurs, identification d'indicateurs de résultats associés aux choix stratégiques, cibles ambitieuses et idéalement en progression).

Malgré les changements d'orientation, plusieurs éléments clés des plans stratégiques successifs de La Financière agricole demeurent.

- **Contribution à la relève agricole.** La contribution à la relève du secteur agricole constitue un objectif constant des plans stratégiques depuis 2009-2012. Avant 2018-2022, cet objectif est progressivement renforcé par le rehaussement des cibles et, à partir de 2015-2018, par l'introduction d'un indicateur portant sur le maintien en activité des entreprises après trois ans. Après 2018-2022, l'objectif est reconduit sans modification majeure, mais s'inscrit dans un cadre de suivi plus stabilisé, confirmant son rôle structurant au sein de la mission.
- **Qualité des services et satisfaction de la clientèle.** La qualité des services et la satisfaction de la clientèle constituent également une préoccupation récurrente. Avant 2018-2022, elles font d'abord l'objet d'un enjeu spécifique, puis sont progressivement intégrées aux objectifs de mission, notamment par l'ajout d'indicateurs de satisfaction associés à la modernisation et à l'adaptation des produits et services. Après 2018-2022, la satisfaction de la clientèle devient un indicateur central de performance, directement mobilisé pour apprécier l'atteinte des objectifs de mission.
- **Structuration des priorités internes et externes.** Les plans stratégiques reposent, tout au long de la période, sur une distinction entre les enjeux liés à la réalisation de la mission et ceux relatifs au développement interne de l'organisation. Avant 2018-2022, cette logique se traduit par une structuration binaire relativement stable. Après 2018-2022, cette distinction demeure, mais les enjeux internes sont plutôt présentés comme des leviers au service de la mission, ce qui renforce l'articulation entre performance organisationnelle et finalités.
- **Environnement politique et institutionnel.** Les orientations stratégiques de La Financière agricole s'inscrivent dans un environnement politique marqué par l'intervention directe de cadres gouvernementaux. Avant 2018-2022, plusieurs initiatives structurantes influencent les priorités organisationnelles, notamment les orientations gouvernementales successives, les ajustements aux programmes fédéraux-provinciaux et les travaux préparatoires menant à l'adoption de politiques sectorielles. Après 2018-2022, ces cadres étant largement stabilisés, l'accent est désormais mis sur leur mise en œuvre et leur déclinaison opérationnelle, auxquelles La Financière agricole contribue.

Malgré ces constances, d'autres éléments ont connu une évolution plus marquée au fil du temps. D'abord, la notion de développement durable a été mobilisée de manière variable dans les plans stratégiques. Dans les deux derniers plans stratégiques, elle s'est traduite par la prise en compte du développement durable autant dans la gestion interne que dans la mise à la disposition d'initiatives de financement des pratiques agroenvironnementales. Le Plan stratégique 2015-2018 a opéré un recentrage stratégique autour de son offre de services et de la performance organisationnelle, par rapport à la période 2009-2015 plutôt axée sur la contribution de La Financière agricole au développement économique du secteur agricole et à la protection de l'environnement, dans un

contexte de contraintes budgétaires. L'accent est alors mis sur l'efficacité, l'optimisation des processus et l'équilibre financier, ce qui se traduit par un recentrage des activités, une adaptation de l'offre de services et une révision des objectifs et des indicateurs. Les plans stratégiques de 2018-2022 puis de 2022-2027 confirment ces choix avec des indicateurs de couverture et de satisfaction de la clientèle plutôt que des mesures d'impact financier.

Dans l'ensemble, l'analyse des plans stratégiques met en évidence une combinaison de continuités fortes et d'ajustements progressifs, traduisant à la fois la stabilité de la mission et des valeurs de La Financière agricole et l'adaptation de ses orientations stratégiques aux contraintes organisationnelles ainsi qu'aux cadres institutionnels et gouvernementaux évolutifs.

Déclaration de services à la clientèle

Bien que La Financière agricole ne soit pas assujettie au chapitre 2 de la Loi sur l'administration publique, elle met à jour annuellement une page dédiée à ses engagements sur la qualité de ses services, en indiquant que la relation avec les clientèles est une priorité pour l'organisation. La Financière agricole s'est dotée d'un mécanisme de traitement des plaintes, des commentaires et des demandes de révision conforme au cadre légal, et en rend compte annuellement en publiant les résultats de ses engagements ainsi que le nombre de plaintes reçues par catégorie.

Ces pratiques s'inscrivent dans une démarche plus large de gestion axée sur la qualité des services et la transparence envers les clientèles. En effet, outre les obligations légales en la matière, les ministères et organismes offrant des services aux citoyens et citoyennes gagnent à se doter d'une déclaration de services à la clientèle précisant leurs engagements en matière de qualité, d'accessibilité et d'efficacité. Il est également recommandé qu'ils tiennent compte des attentes du public, qu'ils simplifient les démarches administratives et qu'ils encouragent une culture de service centrée sur la satisfaction de la clientèle.

Le rapport annuel précise les délais de réponse à la clientèle (Tableau 4). Plusieurs cibles n'ont pas été atteintes, toutefois les écarts par rapport aux objectifs restent minimes (1 à 2 points de pourcentage) et les résultats sont stables dans le temps. On peut raisonnablement considérer que ces écarts n'ont pas d'impact opérationnel majeur.

Tableau 4 : Engagement de La Financière agricole concernant les délais de services

Engagements quant aux normes de services	Cibles de la Déclaration de services à la clientèle	Résultats 2022-2023	Résultats 2023-2024	Résultats 2024-2025
Réponse à un courriel	90 % dans un délai de 2 jours ouvrables	90 % atteint	88 % non atteint	89 % non atteint
Confirmation d'un rendez-vous	90 % dans un délai de 2 jours ouvrables	91 % atteint	89 % non atteint	90 % atteint

Engagements quant aux normes de services	Cibles de la Déclaration de services à la clientèle	Résultats 2022-2023	Résultats 2023-2024	Résultats 2024-2025
Retour d'appel	90 % dans un délai de 2 jours ouvrables	89 % non atteint	88 % non atteint	88 % non atteint

Source : La Financière agricole, Rapport annuel 2023-2024.

OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION

Une saine gouvernance repose notamment sur la mise en place d'outils structurants visant à soutenir la prise de décision et à encadrer les risques organisationnels.

Conformément aux exigences de l'article 15 de la LGSE, La Financière agricole s'est dotée d'une politique de gestion intégrée des risques et se conforme aux obligations applicables en matière de vérification interne. Par ailleurs, l'identification, l'analyse et le suivi des risques majeurs auxquels l'organisation est exposée font l'objet d'un exercice formel et rigoureux, réalisé sur une base annuelle, contribuant ainsi à renforcer la capacité de l'organisation à anticiper et à gérer les enjeux susceptibles d'affecter l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

La Financière agricole s'est munie d'un tableau de bord visant à assurer le suivi des indicateurs associés à ses plans stratégiques, et la présentation visuelle de ces indicateurs s'est progressivement améliorée au fil du temps. Les différentes vice-présidences de La Financière agricole sont également dotées de plans d'action sectoriels, assortis d'un suivi d'indicateurs sectoriels alignés sur les indicateurs du plan stratégique relevant de leurs responsabilités. La revue de mandat précédente recommandait le suivi d'indicateurs ventilés par centre de services et par territoire (BDO Canada, 2017). Cette recommandation a été mise en œuvre pendant la période étudiée par la présente revue. Un tableau de bord opérationnel est mis en œuvre par centre de services. Il suit un certain nombre d'indicateurs de la Déclaration de services à la clientèle, il est automatisé sur PowerBI et fait l'objet d'un suivi mensuel.

GESTION DES RESSOURCES

Une gouvernance efficace s'appuie sur des mécanismes de contrôle interne visant à assurer une utilisation rigoureuse et efficiente des ressources. À cet égard, La Financière agricole se conforme aux exigences applicables au secteur public tout en mettant en œuvre des dispositifs de contrôle sous la supervision de son conseil d'administration et de ses comités. La présente section porte sur la gestion des ressources humaines, informationnelles et financières de l'organisation.

Gestion des ressources humaines

Comme de nombreuses organisations publiques au Québec, La Financière agricole fait face à des

enjeux d'attrait et de rétention de la main-d'œuvre. L'organisation peine à pourvoir des postes nécessitant des compétences agricoles spécifiques. Des changements organisationnels, dont l'instauration d'une politique-cadre de télétravail, ont été mis en place afin d'attirer de nouveaux profils. Si ces mesures ont contribué à élargir le bassin de recrutement, leur mise en œuvre a soulevé des défis en matière de mobilisation du personnel, de gestion pour les cadres et de développement du sentiment d'appartenance, particulièrement chez les recrues (La Financière agricole, 2023a).

Tableau 5 : Évolution de l'effectif au 31 décembre de chaque année

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Personnel régulier et occasionnel	578	579	632	647	625	662	683
Nombre d'ETC	559	563	566	629	600	616	635
Cible ETC fixée par le SCT	572	567	645	669	639	639	633

Source : La Financière agricole, rapports annuels 2018-2019 à 2024-2025.

Ce tableau montre l'évolution de l'effectif de La Financière agricole de 2018-2019 à 2024-2025. Le nombre d'équivalents temps complet (ETC) a augmenté de 14 % pendant cette période. La plus forte croissance survient entre 2020-2021 et 2021-2022. Cependant, ce nombre diminue de 5 % dès l'année suivante. Par la suite, il recommence à croître pour atteindre, en 2024-2025, un effectif plus important qu'en 2021-2022. Finalement, la croissance de l'effectif depuis le 31 mars 2022 se concentre au siège social (+57) tandis que celui du réseau régional est en baisse (-21). Pour la période visée par cette revue de mandat, la croissance du personnel s'est concentrée au siège social. Alors qu'au 31 mars 2017, le réseau régional comptait un effectif plus important (288) que celui du siège social (276), la situation s'est inversée au 31 mars 2025. On dénombre désormais 374 personnes salariées au siège social contre 309 en région.

À l'exception d'un léger dépassement de deux ETC en 2024-2025, La Financière agricole a respecté les cibles en ETC fixées par le SCT pour chacune des années de cette revue de mandat.

Tableau 6 : Évolution du taux de départ volontaire du personnel régulier

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Taux de départ volontaire du personnel régulier (%)	11,2	11,1	9,8	16,6	18,9	14,6	10,0

Source : La Financière agricole, rapports annuels 2018-2019 à 2024-2025.

La Financière agricole accorde beaucoup d'importance à l'attraction, à la mobilisation et à la fidélisation du personnel. Elle en fait un élément central pour sa réussite organisationnelle. Après une période relativement stable, le taux de départ volontaire du personnel (départs à la retraite,

démissions et mutations de sortie) a connu une augmentation plus marquée de 2021-2022 à 2023-2024.

Le taux de départ volontaire de La Financière agricole se révèle supérieur à celui du MAPAQ qui a également atteint un pic en 2022-2023 avec une proportion de 12,3 %. En 2024-2025, le taux de départ volontaire de la fonction publique s'élevait à 9 % (MAPAQ, 2025c).

Les départs à la retraite ont été importants, surtout en 2019-2020 (40). Après cette année-là, ils se sont situés entre 23 et 32 départs par année. Entre 2020-2021 et 2023-2024, les mutations de sortie constituaient la part la plus importante du taux de départ volontaire. En 2021-2022, on comptait plus de démissions (28) et de mutations (38) que de départs à la retraite (27). On peut avancer que la refonte du processus de dotation de la fonction publique a favorisé une hausse des mutations et, dans une certaine mesure, des démissions, puisque la réintégration à la fonction publique est devenue plus accessible qu'avant la refonte.

La Financière agricole achemine aux membres du personnel qui quittent l'organisation un questionnaire afin de connaître les motifs des départs et de mettre en place des actions préventives. Ceux qui le remplissent peuvent être invités à une entrevue avec un conseiller ou une conseillère de la Direction des ressources humaines afin d'en apprendre davantage.

La Financière agricole est parvenue à bâtir une expertise de pointe sur l'ensemble des sujets agricoles grâce à un personnel dévoué et engagé. Au cours des dernières années, elle a connu un nombre important de départs à la retraite, ce qui compromet le maintien et la transmission de cette solide expertise. Plus de 20 % de l'effectif de l'organisation a pris sa retraite depuis 2020. Afin de faciliter le transfert de l'expertise, La Financière agricole a d'ores et déjà mis en place un certain nombre de mesures, comme le parrainage et des parcours de formation adaptés. Face aux conséquences de ces départs à la retraite, au besoin de pourvoir des postes avec des profils spécifiques en agriculture et à la nécessité d'attirer des compétences en gestion de projet dans un contexte concurrentiel, la gestion du savoir est devenue un défi majeur au sein de l'organisation.

Tableau 7 : Évolution des dépenses en formation et du nombre de jours de formation

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Proportion de la masse salariale (%)	2,1	2,3	1,8	1,9	2,2	2,1	2,3
Nombre moyen de jours de formation par personne	3,5	3,5	3,1	3,5	4,2	4,5	4,5
Somme allouée par personne (\$)	1 443	1 508	1 117	1 262	1 637	1 536	1 707

Source : La Financière agricole, rapports annuels 2018-2019 à 2024-2025.

Ce tableau illustre l'évolution des dépenses en formation depuis 2018-2019. En 2020-2021 et 2021-2022, La Financière agricole n'a pas dépassé la cible de 2 % de la masse salariale, comme le prescrit la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

En 2020-2021, La Financière agricole entendait augmenter le nombre moyen de jours de formation par personne. Cet objectif a été atteint, car à partir de 2022-2023 ce nombre dépasse les quatre jours par personne. De plus, la somme allouée pour la formation a atteint un sommet en 2024-2025, soit un total de 1 707 \$ par rapport à une moyenne de 1 459 \$ par année depuis 2018-2019.

Ces résultats positifs témoignent des efforts déployés par La Financière agricole depuis l'adoption du Plan stratégique 2022-2027. Elle a notamment :

- poursuivi le déploiement d'un système de gestion des apprentissages qui implique l'ensemble des apprenants et des apprenantes ainsi que l'équipe de formation;
- déployé un outil de gestion des contributions auprès du personnel qui prévoit des plans de développement des compétences;
- mis en place une formation centralisée en financement – toutes les nouvelles conseillères et tous les nouveaux conseillers répartis sur tout le territoire ont pu bénéficier de cette formation;
- embauché, en 2024, une conseillère en formation et en intégration à la tâche des projets de formation.

L'intensification du développement des compétences du personnel était un objectif du Plan stratégique 2018-2022 de La Financière agricole. L'indicateur associé à cet objectif consistait à mesurer le nombre moyen de jours de formation par personne. La cible établie à 3,2 jours n'a pas été atteinte en 2020-2021 en raison de la pandémie qui a causé des retards ou des annulations de certaines activités de formation.

Dans le Plan stratégique 2022-2027, le soutien au développement des compétences demeure un objectif de La Financière agricole. Cependant, celle-ci ne recourt plus au nombre moyen de jours de formation par personne pour mesurer sa performance en la matière. Elle utilise plutôt un indice de satisfaction quant à la réponse aux besoins de développement des compétences du personnel. La cible n'a jamais été atteinte pour cet indicateur dans les trois années du plan stratégique actuel.

Déontologie et éthique

Certains membres du personnel de La Financière agricole ont des intérêts externes ou exercent des activités professionnelles à l'extérieur de l'organisation, tandis que d'autres entretiennent des liens professionnels ou personnels avec des membres du personnel ou des administrateurs et administratrices de l'UPA. Afin de prévenir les situations de conflits d'intérêts, La Financière agricole a instauré un mécanisme formalisé de déclaration et de traitement des intérêts, assorti de la production d'un bilan annuel des actions menées en matière d'éthique et d'intégrité. Deux

personnes-ressources en éthique et déontologie appuient la mise en œuvre de ce dispositif et contribuent à l'application cohérente des règles en vigueur.

Ce mécanisme est encadré par la Procédure concernant la déclaration d'intérêts des employés (mise à jour en 2025) et s'inscrit dans un cadre normatif plus large comprenant notamment la Politique sur la gestion du risque de fraude (mise à jour en 2025), la Politique-cadre en matière d'accès aux documents et de protection des renseignements personnels ainsi que la Politique de sécurité de l'information.

Par ailleurs, La Financière agricole s'est dotée d'un code d'éthique et de déontologie applicable à l'ensemble des membres du personnel, y compris les vice-présidents et vice-présidentes ainsi que le président-directeur général (mis à jour en mai 2025).

Tableau 8 : Évolution du nombre de déclarations d'intérêts inscrites au registre

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Nombre de déclarations d'intérêts inscrites au registre	159	188	181	193	218	210
Nombre total d'intérêts	242	289	307	339	392	364
Proportion d'intérêts indirects	65 %	65 %	64 %	67 %	66 %	65 %

Source : La Financière agricole, bilans annuels 2023-2024 et 2024-2025 en matière d'éthique et de déontologie.

Gestion des ressources informationnelles

Pour la gestion des ressources informationnelles, La Financière agricole doit se conformer à la réglementation adoptée par le SCT en vertu de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement ainsi que par le Cadre gouvernemental de gestion des bénéficiaires des projets en ressources informationnelles, mis en œuvre par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique. La Financière agricole a adopté plusieurs politiques, règlements et directives pour être à jour et se conformer au cadre législatif et réglementaire gouvernemental.

Le **Tableau 9** présente l'évolution des dépenses et investissements réels en ressources informationnelles de La Financière agricole. De 2018-2019 à 2024-2025, ses dépenses en ressources informationnelles ont augmenté de 12,5 M\$, soit une augmentation significative de 171 %. Près des deux tiers de cette hausse sont survenus après le 1^{er} avril 2022, principalement en lien avec la mise en œuvre du projet de transformation organisationnelle.

La croissance des investissements est principalement attribuable à l'acquisition d'équipements informatiques pour l'exercice 2021-2022. La Financière agricole n'était pas adaptée à l'arrivée de la pandémie et possédait peu d'ordinateurs portables pour permettre le télétravail. C'est en 2022

qu'elle acquit plus de 200 ordinateurs portables pour 450 000 \$. Il faut également considérer, mais dans une moindre mesure, l'achat de stations météorologiques.

De 2022-2023 à 2024-2025, les investissements sont en baisse de 68 %, notamment en raison de la migration de l'offre du marché vers des produits en location, notamment en infonuagique (ex. : suite bureautique M365).

Tableau 9 : Évolution des dépenses et investissements réels en ressources informationnelles

Exercice financier	Investissements (\$)	Dépenses (\$)
2018-2019	1 268 000	7 365 900
2019-2020	1 211 000	10 135 300
2020-2021	1 340 000	11 167 240
2021-2022	1 724 000	11 740 610
2022-2023	1 376 000	13 193 900
2023-2024	604 000	15 651 400
2024-2025	550 000	19 931 400

Source : La Financière agricole, rapports annuels 2018-2019 et 2019-2020 et Direction des stratégies, de la performance et du développement durable à partir de 2020-2021.

De 2018-2019 à 2021-2022, la majorité des efforts en technologies de l'information ont été investis dans des activités récurrentes afin d'assurer l'entretien, l'évolution et le fonctionnement quotidien des systèmes informatiques. La capacité restante a été investie dans les projets prioritaires pour soutenir les orientations définies dans le Plan stratégique 2018-2022 afin d'offrir des produits adaptés et de prendre le virage numérique. Voici quelques exemples des principaux projets en ressources informationnelles :

- Améliorer les fonctionnalités de la boîte postale électronique;
- Déployer de nouvelles mesures adaptées à la relève agricole;
- Consolider la collecte unifiée des données financières (réalisation);
- Instaurer la déclaration obligatoire des rendements réels aux fins d'indemnisation;
- Intégrer la nouvelle solution en géomatique (réalisation);
- Mettre en place la plateforme de développement (dossier d'affaires);
- Optimiser les processus de gestion des volumes assurables de certains produits en production bovine (dossier d'affaires);
- Amorcer les travaux d'implantation d'un environnement d'intelligence d'affaires;

- Réaliser l'analyse préliminaire de la conception et de la mise en œuvre du nouveau modèle d'affaires en financement.

L'augmentation des dépenses en ressources informationnelles observée durant la période peut notamment s'expliquer par l'acquisition d'équipement informatique nécessaire au déploiement du télétravail dans le contexte de la pandémie, ainsi que par les coûts liés aux licences et à l'utilisation de l'infonuagique.

En 2023, La Financière agricole a publié son Plan de transformation numérique 2023-2027 dans lequel elle annonce le lancement du projet Amiral. Il s'agit d'un projet de transformation organisationnelle et numérique d'envergure, structuré autour de deux dossiers d'affaires majeurs :

- la mise en place d'une solution d'affaires soutenant les programmes d'assurance et de protection du revenu, incluant la gestion de la relation avec la clientèle et la gestion des comptes;
- la conception et la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'affaires en financement.

Ce projet de transformation a pour objectif d'approfondir la compréhension des enjeux actuels de La Financière agricole et d'améliorer de manière significative l'expérience client. À cet effet, plusieurs processus clés seront transformés, notamment la gestion des dossiers clients, le traitement des demandes de service, la collecte de l'information, la diffusion des communications ainsi que le suivi de la rétroaction et de la satisfaction de la clientèle.

S'inscrivant dans le cadre plus large de la transformation numérique gouvernementale amorcée par la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, La Financière agricole a entrepris une modernisation de ses infrastructures et de ses systèmes informatiques à travers ce projet. Bien que celui-ci vise d'abord l'amélioration des services offerts et l'efficacité organisationnelle, il dépasse largement la seule dimension technologique. Le projet ambitionne également de faire émerger une véritable culture numérique au sein des pratiques opérationnelles de l'organisation.

Ainsi, c'est toute l'identité organisationnelle de La Financière agricole qui est amenée à se métamorphoser dans les prochaines années. Qu'il s'agisse des processus, des structures de gestion ou de l'intelligence d'affaires, l'émergence d'une culture de projet axée sur les résultats devrait permettre d'accroître la productivité de l'organisation (Wessel *et al.*, 2021). Une gestion du changement dynamique, notamment sur le plan personnel, s'avère un enjeu majeur pour conduire avec succès cette transformation organisationnelle.

Les principaux projets mis en place depuis la transformation comprennent :

- le déploiement d'une plateforme de développement en infonuagique;

- la participation aux travaux préparatoires pour l'acquisition de solutions progicielles et la migration subséquente des données vers ces nouveaux systèmes;
- la conduite de travaux préparatoires à la transformation et au remplacement des systèmes de mission de l'organisation;
- la réalisation d'un projet pilote de gestion de la relation avec la clientèle;
- la poursuite et la conclusion de l'optimisation des processus de gestion des volumes assurables de certains produits en production bovine;
- l'implantation du projet de l'Initiative ministérielle de rétribution des pratiques agroenvironnementales.

Gestion des ressources financières

Dans la partie sur les ressources financières de son rapport annuel, La Financière agricole brosse un portrait de son cadre financier. Les contributions des différents gouvernements sont présentées dans la partie intitulée « Mobilisation des ressources financières et mode de financement » de la présente revue, alors que les dépenses se trouvent dans la partie « Résultats financiers de La Financière agricole ».

Cette section se concentre donc à présenter un portrait de la réserve de La Financière agricole pour gérer les risques relatifs aux obligations financières à l'égard de sa contribution au Fonds ASRA et des paiements aux programmes AGRI. La société détient également une réserve pour assurer le respect de ses engagements financiers à l'égard des garanties de prêts accordées advenant un contexte économique difficile. Ces sommes sont déposées à la Caisse de dépôt et placement du Québec. À titre de fiduciaire, La Financière agricole administre également le Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles et le Fonds d'assurance récolte. Les contributions provenant des adhérents et de l'organisation elle-même sont déposées directement dans les fonds fiduciaires.

Tableau 10 : État des comptes et des fonds

Exercice financier	Compte affecté aux garanties de prêts (M\$)		Réserve pour les risques exceptionnels à l'ASRA et aux programmes AGRI (M\$)	État du Fonds ASREC (M\$)	État du Fonds ASRA (M\$)
	Réserve	Provision			
2017-2018	100,0	77,1	317,0	407,7	(245,7)
2018-2019	100,0	49,4	317,0	363,1	(313,5)
2019-2020	114,9	50,8	317,0	277,1	(169,5)
2020-2021	119,6	51,5	325,2	252,1	(107,3)
2021-2022	125,6	55,4	327,0	230,9	9,9
2022-2023	126,5	58,8	334,6	273,8	(108,7)
2023-2024	131,7	61,3	334,6	225,6	(277,1)
2024-2025	140,6	52,9	334,6	298,3	(126,0)

Source : La Financière agricole, rapports annuels 2020-2021 et 2024-2025.

État du compte affecté aux garanties de prêts

Ce compte a pour but d'assurer au prêteur le remboursement des pertes résultant d'une garantie de prêt agricole ou forestier ainsi que certaines dépenses admissibles. Avant le 1^{er} avril 2019, la réserve ne pouvait dépasser 100 M\$. Depuis cette date, elle doit être maintenue à un montant équivalant à 2 % de l'encours des prêts garantis. Ces actifs permettent de respecter les obligations financières en période économique difficile.

Le solde du compte est passé d'environ 177 M\$ en 2017-2018 à 193,5 M\$ au 31 mars 2025. En revanche, la réserve atteignait 141 M\$ en 2024-2025. La provision pour garanties de prêts est moins élevée en 2024-2025 qu'en 2017-2018.

La progression du compte affecté aux garanties de prêts est directement liée à l'augmentation constante du portefeuille de prêts garantis. Celui-ci est passé de 5,2 G\$ en 2018 à 7,1 G\$ en 2025. Des programmes comme le Programme Investissement Croissance Durable ont stimulé cette demande de financement. Malgré la hausse du volume des prêts, le ratio de pertes est demeuré extrêmement faible, s'établissant à moins de 0,01 % en 2024-2025.

Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles et des paiements aux programmes Agri-stabilité, Agri-investissement, Agri-Québec et Agri-Québec Plus

En 2024-2025, La Financière agricole détenait une réserve de 335 M\$ pour gérer les risques relatifs aux obligations financières à l'égard de sa contribution au Fonds ASRA et des paiements aux programmes AGRI. L'objectif consiste à assurer la couverture de 93 % des scénarios défavorables associés à ces programmes sur une période de trois ans. Elle permet notamment de réduire le risque de liquidité pour ces programmes, particulièrement si les entreprises devaient effectuer des retraits massifs de leurs comptes lors de conjonctures difficiles.

Le montant de la réserve est encadré par le conseil d'administration de La Financière agricole, qui fixe un plafond maximal. Ce dernier s'élevait à 317 M\$ de 2017 à 2019. Le conseil d'administration a augmenté le plafond autorisé à 351 M\$ en 2020, puis à 364 M\$ en mai 2024 dans le but d'accroître la marge de manœuvre face aux incertitudes économiques.

Dépôts à participation à la Caisse de dépôt et placement du Québec

Les dépôts à la Caisse de dépôt et placement du Québec comprennent 334,5 M\$ pour gérer les risques relatifs aux obligations financières à l'égard de sa contribution au Fonds ASRA et des paiements aux programmes AGRI. L'organisation détient également une réserve de 193,5 M\$, lui permettant de respecter les engagements financiers à l'égard des garanties de prêts accordées advenant un contexte économique difficile. Les placements totaux sont de 528 M\$ en 2024-2025.

État du Fonds d'assurance récolte (ASREC)

Ce fonds indemnise les producteurs et productrices pour les pertes de récoltes attribuables aux conditions climatiques et aux phénomènes naturels imprévisibles. Il est constitué des contributions des adhérents (40 %) et de celles des deux paliers de gouvernement.

Le Fonds présentait un avoir de 408 M\$ en 2017-2018. À part une hausse en 2022-2023, il a été en baisse et s'est établi à 226 M\$ en 2023-2024, soit la réserve la plus faible pour la période étudiée dans cette revue de mandat.

Les fluctuations dépendent majoritairement de la conjoncture climatique, mais aussi d'une révision de la tarification qui a entraîné des diminutions de primes entre 2018 et 2020 afin d'utiliser l'important excédent accumulé antérieurement.

En 2024-2025, il a remonté à 298 M\$, le total le plus élevé depuis 2019-2020. Des conditions climatiques favorables et de bons rendements ont permis de réduire les indemnités versées, ce qui a permis de renflouer l'avoir net du Fonds. Pour l'année 2024-2025, le Fonds ASREC représente 10,5 % des valeurs assurées, ce qui répond aux exigences actuarielles.

Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA)

Le Fonds ASRA est constitué au tiers des contributions des adhérents et aux deux tiers de celles de La Financière agricole. Il est déficitaire durant la majeure partie de la période examinée. Le déficit était de 314 M\$ en 2018-2019. Un redressement exceptionnel a eu lieu en 2021-2022 avec un avoir positif de 10 M\$. Il a replongé dans un déficit de 277 M\$ en 2023-2024, pour se résorber partiellement à 126 M\$ en 2024-2025.

Les fluctuations sont massivement influencées par la santé économique du secteur porcin. Ce dernier représente souvent la plus grande part des compensations. L'absence de compensations dans ce secteur en 2020-2021 a permis le surplus temporaire de 2021-2022. La baisse du déficit en 2024-2025 est due à un redressement des prix de vente et à un ralentissement de la croissance des dépenses d'exploitation des fermes.

État des placements et des emprunts

Le rendement réalisé varie selon les quatre périodes suivantes :

- **2017 à 2019.** Grâce à un contexte économique favorable, tous les portefeuilles ont dépassé les prévisions initiales.
- **2019-2020.** L'arrêt brutal de l'économie mondiale en mars 2020 en raison de la pandémie a provoqué une chute des rendements. Ceux-ci se situent en dessous des cibles. Le compte affecté aux garanties de prêts et le Fonds ASREC enregistrent même des pertes.

- **2021.** Les marchés boursiers rebondissent. Cette période a été marquée par des sommets records, avec des performances exceptionnelles atteignant 14 % pour le compte affecté aux garanties de prêts, soit plus du triple de l'objectif espéré.
- **2022 à 2025.** Cette phase se divise en deux temps sous l'influence des taux d'intérêt et de la géopolitique. En 2022 et 2023, les résultats sont très décevants et se situent loin des cibles. À partir de 2024, un redressement s'opère. Le Fonds ASRA et les programmes AGRI enregistrent des gains supérieurs à leur rendement espéré, contrairement aux résultats du Fonds ASREC, qui se montrent inférieurs.

REDDITION DE COMPTES ET RESPONSABILITÉ DEVANT L'ASSEMBLÉE NATIONALE

En tant que société publique, La Financière agricole est tenue de se conformer aux procédures de reddition de comptes qui se trouvent au chapitre V de sa loi constitutive sous la mention « Documents, comptes et rapports ». On entend par reddition de comptes, « l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité » (SCT, 2002, p. 5). La Financière agricole répond ainsi aux exigences contenues dans la LGSE disposant que les organismes publics doivent se doter de mécanismes de reddition de comptes au nom des principes de transparence et d'efficacité. Cette reddition de comptes passe par la publication d'informations relatives à la gouvernance. Elle s'appuie également sur la mise à disposition du public de rapports annuels de gestion. Documents de référence en matière de gestion administrative et élaborés en application de la Loi sur l'administration publique, ces rapports présentent « les résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus », mais doivent démontrer plus spécifiquement « l'adéquation entre la mission, le plan stratégique, les obligations législatives, les capacités organisationnelles et les résultats atteints » (SCT, 2002, p. 4 et 5).

La Financière agricole est responsable de gérer ses ressources financières conformément aux lois et règlements qui la régissent, de même qu'au regard des diverses ententes Canada-Québec. Pour ce faire, la société doit réaliser une analyse actuarielle de ses opérations tous les cinq ans et recueillir toute information pertinente à la fixation des taux de contribution à l'égard d'un programme d'assurance et à l'ajustement des paramètres dans l'établissement de la provision générale pour garantie de prêts (Loi sur La Financière agricole, art. 24). Les rapports annuels de La Financière agricole précisent que son conseil d'administration adopte le budget annuel et qu'il est tenu de veiller à la saine gestion financière de la société.

Ainsi, les états financiers de La Financière agricole, publiés annuellement avec les rapports annuels de gestion, sont dressés annuellement par la direction générale, qui est responsable de leur préparation et de leur présentation fidèle. Lors de la préparation des états financiers, il revient également au président-directeur général d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation. Cette responsabilité de préparation et de présentation fidèle par le président-directeur général implique le choix de méthodes comptables conformes aux normes canadiennes en

vigueur pour le secteur public. La Financière agricole établit ses états financiers selon le *Manuel de comptabilité de CPA Canada pour le secteur public*, ce qui signifie que la direction peut s'appuyer sur des estimations et des hypothèses.

Dans le cadre de ses responsabilités, la direction de La Financière agricole maintient un système de contrôles internes conçu en vue de fournir l'assurance raisonnable que les biens sont protégés et que les opérations sont comptabilisées correctement et en temps voulu, qu'elles sont dûment approuvées et qu'elles permettent de produire des états financiers fiables.

Le conseil d'administration de La Financière agricole surveille la façon dont la direction remplit ses obligations en matière d'information financière. Il est appuyé dans cette mission par le comité d'audit. Ce comité se réunit avec la direction ainsi qu'avec le Vérificateur général du Québec pour examiner les états financiers et en recommander l'approbation au conseil d'administration. Finalement, le conseil d'administration approuve les états financiers.

Conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, le Vérificateur général réalise l'audit des états financiers de la société. Son rapport indépendant décrit l'étendue et la nature de son examen ainsi que son opinion sur les états financiers. Il a également un accès sans restriction au comité d'audit pour échanger sur tout aspect lié à son audit. La Financière agricole ne verse pas d'honoraires pour ce service.

NOTATION DES PRATIQUES RELATIVES AU CONTRÔLE DE GESTION

Le Tableau 11 présente une vue d'ensemble des huit composantes du contrôle de gestion analysées dans cette section, de même que les critères retenus pour chacune d'elles.

La note **B** attribuée à l'élément « plan stratégique » s'explique par le fait que La Financière agricole ne sera pas en mesure d'atteindre l'ensemble des cibles prévues au Plan stratégique 2022-2027. Dans l'ensemble, les indicateurs et les cibles sont de qualité, et plusieurs présentent une évolution favorable. Ces cibles étaient ambitieuses et alignées sur les orientations du SCT au moment de l'élaboration du plan stratégique. Depuis, ces orientations ont évolué et s'appuient sur une interprétation plus stricte de l'atteinte des cibles. De plus, selon le rapport annuel 2021-2022, les cibles du Plan stratégique 2018-2022 étaient globalement atteintes (85 %).

Enfin, la note **B** concernant la gestion des ressources informationnelles reflète les difficultés rencontrées dans le cadre du processus d'approbation du volet numérique du projet Amiral, alors que la transformation organisationnelle prévue était fortement arrimée à la modernisation des systèmes de mission.

Tableau 11 : Notation des pratiques relatives au contrôle de gestion

Éléments considérés	Critères identifiés à l'annexe II	Notation
15. Déclaration de services à la clientèle (DSC)	Eu égard aux principaux services que La Financière agricole offre à sa clientèle, amplitude des engagements pris dans la DSC et des résultats présentés dans le rapport annuel de gestion.	A
16. Plan stratégique	Identification des changements apportés aux plans stratégiques, qualité et atteinte des cibles fixées dans le plan stratégique.	B
17. Contrôle interne	Instruments de gestion mis en place par La Financière agricole pour s'assurer d'être en contrôle, notamment en ce qui touche l'audit interne et la gestion des risques.	A
18. Mesure et suivi de la performance	Instruments de gestion mis en place par La Financière agricole pour mesurer et assurer le suivi de sa performance (tableau de bord, étalonnage, etc.).	A
19. Gestion des ressources humaines (GRH)	Évolution de certains indicateurs portant sur la GRH (jours de formation, taux de mobilisation, taux de fidélisation, etc.).	A
20. Gestion des ressources informationnelles (GRI)	État d'avancement des projets en GRI planifiés par La Financière agricole dans le cadre de son plan triennal, gains escomptés des investissements réalisés.	B
21. Gestion des ressources financières	Conformité des pratiques en usage en lien avec la vérification des états financiers et les normes comptables applicables à La Financière agricole.	A
22. Reddition de comptes	Conformité des pratiques en usage à La Financière agricole en ce qui concerne la transparence de sa gestion et la reddition de comptes auprès du gouvernement et du public en général.	A

Échelle de notation : A = Pratique solide; B = Pratique acceptable et en cours d'amélioration; C = Pratique passable, mais pouvant être améliorée; D = Pratique avec de sérieuses lacunes à corriger; E = Pratique ayant un besoin urgent d'être réformée.

ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE

La Financière agricole est assujettie à la LGSE depuis 2008. L'article 15 prévoit que le conseil d'administration doit adopter des mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de la société, incluant l'étalonnage avec des organisations similaires.

La Financière agricole a réalisé sa première étude de performance comparée en 2008. Depuis, elle se conforme à cette obligation tous les trois ans. Pour les années visées par cette revue de mandat, elle a publié, dans ses rapports annuels, les résultats de deux exercices d'étalonnage. Le rapport annuel 2021-2022 présente l'étude de performance comparée qui couvre les années 2016-2017 à 2019-2020.

Le second examen comparatif se trouve dans le rapport annuel 2024-2025 et porte sur la période 2019-2020 à 2022-2023.

Les exercices d'étalonnage servent à comparer des indicateurs avec des organisations d'autres provinces, soit des indicateurs portant sur trois programmes offrant le plus de possibilités de comparaison : l'assurance récolte (ASREC), Agri-stabilité et le financement. Au total, lors de l'exercice d'étalonnage réalisé en 2024-2025, ce sont six organisations provinciales et fédérales qui ont été retenues aux fins de comparaison. Leurs résultats pour les trois programmes mentionnés ont été comparés à ceux de La Financière agricole.

Tableau 12 : Mesures d'étalonnage avec d'autres sociétés similaires 2016-2017 à 2019-2020

Indicateurs	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020		Moyenne globale	
	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.
Indicateurs de service à la clientèle										
Taux global de satisfaction de la clientèle	78 %	79 %	75 %	78 %	83 %	83 %	85 %	75 %	80 %	79 %
Taux de couverture du marché – ASREC	59 %	63 %	59 %	61 %	60 %	63 %	62 %	s. o.	60 %	47 %
Taux de couverture du marché – Agri-stabilité	80 %	64 %	79 %	62 %	78 %	60 %	78 %	s. o.	79 %	47 %
Taux de participation – Agri-stabilité	60 %	42 %	59 %	39 %	57 %	37 %	58 %	36 %	59 %	39 %
Taux de couverture du marché – Financement	40 %	26 %	39 %	26 %	37 %	25 %	35 %	24 %	38 %	25 %
Indicateurs de processus										
Délai de traitement moyen d'un dossier ASREC (jours)	22	21	22	21	18	24	21	27	21	23
Délai de traitement – Agri-stabilité	67 %	74 %	76 %	74 %	65 %	70 %	63 %	49 %	68 %	67 %
Indicateurs de gestion financière										
Coût de revient par client – ASREC	1 046 \$	1 554 \$	1 237 \$	1 671 \$	1 433 \$	1 791 \$	1 539 \$	1 875 \$	1 314 \$	1 723 \$
Coût de revient par contrat – ASREC	419 \$	489 \$	506 \$	533 \$	581 \$	572 \$	644 \$	610 \$	538 \$	551 \$
Ratio des frais d'exploitation – ASREC	1,02	0,75	1,12	0,79	1,11	0,78	1,13	0,78	1,10	0,78
Coût de revient par client – Agri-stabilité	405 \$	1 002 \$	352 \$	1 060 \$	396 \$	1 088 \$	424 \$	1 138 \$	394 \$	1 072 \$
Coût de revient par dossier – Agri-stabilité	320 \$	1 001 \$	272 \$	1 214 \$	357 \$	1 234 \$	312 \$	1 237 \$	315 \$	1 172 \$
Coût de revient par client – Financement	1 760 \$	2 405 \$	1 857 \$	2 527 \$	2 031 \$	2 681 \$	2 143 \$	3 082 \$	1 948 \$	2 674 \$
Coût de revient par dossier – Financement	746 \$	767 \$	838 \$	1 412 \$	937 \$	1 499 \$	1 003 \$	1 590 \$	881 \$	1 317 \$
Ratio des dépenses d'exploitation – Financement	0,44	0,89	0,44	0,87	0,46	0,85	0,44	0,79	0,45	0,85
Taux de perte en fonction de l'encours	0,02	0,12	0,01	0,16	0,01	0,08	0,07	0,10	0,03	0,12
Taux de perte en fonction de la provision pour garantie de prêt	1,62	7,78	0,95	15,37	1,09	7,67	8,14	8,78	2,95	9,9

Tableau 13 : Mesures d'étalonnage avec d'autres sociétés similaires 2019-2020 à 2022-2023

Indicateurs	2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		Moyenne globale	
	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.
Indicateurs de service à la clientèle										
Taux global de satisfaction de la clientèle	85 %	79 %	83 %	83 %	87 %	88 %	84 %	87 %	85 %	84 %
Taux de satisfaction envers le service à la clientèle	88 %	91 %	86 %	92 %	91 %	92 %	88 %	92 %	88 %	92 %
Indice net de recommandation client de la FADQ	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	38	57	30	54	34	56
Taux de satisfaction de la clientèle envers les services numériques	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	89 %	85 %	88 %	83 %	89 %	84 %
Indicateurs de processus										
Délai de traitement moyen d'un dossier – ASREC (jours)	21	25	23	30	22	22	25	23	23	25
Proportion des dossiers Agri-stabilité traités en 75 jours ou moins	63 %	49 %	59 %	53 %	60 %	42 %	74 %	52 %	64 %	49 %
Délai de traitement moyen d'un dossier – Financement (jours)	17	17	16	18	19	21	18	20	18	19
Indicateurs liés à la gestion des programmes										
Taux de participation – Agri-stabilité	58 %	38 %	58 %	36 %	56 %	33 %	55 %	37 %	57 %	36 %
Taux de participation – Financement	44 %	29 %	52 %	30 %	53 %	31 %	53 %	29 %	51 %	30 %
Taux de couverture – ASREC	59 %	61 %	60 %	65 %	61 %	65 %	62 %	64 %	61 %	64 %
Taux de couverture – Agri-stabilité	78 %	60 %	81 %	62 %	74 %	57 %	77 %	60 %	78 %	60 %
Taux de couverture – Financement	31 %	23 %	30 %	23 %	29 %	23 %	28 %	22 %	30 %	23 %
Taux de renouvellement – ASREC	s. o.	96 %	94 %	95 %	95 %	94 %	95 %	94 %	95 %	95 %
Seuil de stabilité des revenus des entreprises agricoles	106 %	90 %	129 %	127 %	124 %	159 %	117 %	152 %	119 %	132 %
Taux d'acceptation des prêts ou des garanties de prêts	98 %	85 %	98 %	85 %	99 %	85 %	98 %	82 %	98 %	84 %

Indicateurs	2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		Moyenne globale	
	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.	FADQ	Moy.
Proportion de l'encours de la relève sur celui de La Financière agricole	17 %	14 %	19 %	15 %	20 %	16 %	24 %	18 %	20 %	16 %
Indicateurs de gestion financière										
Coût de revient par contrat – ASREC	644 \$	610 \$	615 \$	565 \$	622 \$	565 \$	659 \$	572 \$	635 \$	578 \$
Coût de revient par dossier – Agri-stabilité	312 \$	1 237 \$	232 \$	1 079 \$	222 \$	1 470 \$	282 \$	1 078 \$	262 \$	1 216 \$
Coût de revient par dossier – Financement	1 003 \$	3 808 \$	1 104 \$	3 729 \$	1 266 \$	3 313 \$	1 352 \$	3 572 \$	1 181 \$	3 606 \$
Ratio des frais d'exploitation – ASREC	1,13	0,78	1,02	0,70	0,92	0,55	0,81	0,44	0,97	0,62
Ratio des frais d'exploitation – Financement	0,44	0,98	0,47	0,93	0,51	0,85	0,52	0,86	0,49	0,91
Taux de perte en fonction de l'encours	0,07 %	0,22 %	0,01 %	0,26 %	0,01 %	0,10 %	0,03 %	0,12 %	0,03 %	0,18 %

MESURES D'ÉTALONNAGE DE 2016-2017 À 2022-2023

Cette section présente les indicateurs qu'il est possible de comparer de 2016-2017 à 2022-2023. Il est à noter que les deux tableaux qui présentent les résultats des études comparatives incluent l'année 2019-2020. Des différences peuvent toutefois survenir en raison de l'obtention de données plus détaillées entre les deux périodes où les études comparatives ont été menées.

Indicateurs de service à la clientèle

On note une variabilité des pratiques de sondage (ex. : fréquence, méthodologie, etc.) d'une organisation à l'autre, ce qui rend les comparaisons plus complexes. Cela dit, les résultats de La Financière agricole en matière de satisfaction de la clientèle demeurent élevés et relativement stables d'une année à l'autre. Avant 2018, la satisfaction globale se situait sous 80 %, contrairement aux dernières années. Soulignons qu'au Québec, le taux de satisfaction est rendu public, ce qui n'est pas toujours le cas pour les organisations des autres provinces.

La probabilité que les clients recommandent l'organisation, mesurée à l'aide de l'indice de recommandation client (IRC), s'établit en moyenne à 56 pour les organisations comparées, alors que La Financière agricole obtient un résultat moyen de 34⁵. Ce score correspond à la moyenne observée dans le secteur bancaire (35) et dans le secteur financier (34). Un IRC se situant entre 0 et 49 est généralement considéré comme satisfaisant. Deux organisations se démarquent toutefois dans cette étude en affichant un IRC de 70, un résultat nettement supérieur à celui de la majorité des entreprises œuvrant dans ces secteurs.

Le taux de satisfaction de la clientèle envers les services numériques est mesuré par deux autres organisations : il oscille entre 80 % et 85 %. À La Financière agricole, le niveau de satisfaction de la clientèle est plus élevé; il avoisine les 90 %.

Indicateurs de processus

La performance est évaluée par la mesure des délais moyens de traitement d'un dossier d'ASREC et d'un dossier de financement et par la proportion des dossiers Agri-stabilité traités en 75 jours ou moins.

Assurance récolte

Entre 2016-2017 et 2022-2023, La Financière agricole prend en moyenne 22 jours pour traiter un dossier d'ASREC. Ce sont deux jours de moins que la moyenne des organisations examinées. Depuis 2019, le délai de traitement tend à augmenter alors que la moyenne des organisations examinées diminue. Certes, les façons de faire varient selon les provinces. Cependant, de plus en plus

⁵ L'étude d'étalonnage réalisée il y a quatre ans ne distinguait pas l'IRC transactionnel de l'IRC relationnel (mesuré dans le cadre d'un sondage annuel). Or l'IRC transactionnel, recueilli à la suite d'une interaction, tend généralement à produire de meilleurs résultats. Les résultats doivent donc être interprétés avec prudence. À titre indicatif, l'IRC transactionnel de La Financière agricole s'élevait à 66 en date du 30 septembre 2025.

d'organisations mettent en place des simplifications administratives pour verser plus rapidement les indemnités. Elles paient d'abord en tout ou en partie les réclamations sur foi de l'assuré et effectuent ensuite des vérifications aléatoires selon le niveau de risque.

Agri-stabilité

La Financière agricole présente une meilleure moyenne globale (66 %) que les autres organisations (59 %) quant à la proportion des dossiers Agri-stabilité traités en 75 jours ou moins. Depuis 2020, La Financière agricole affiche année après année une meilleure proportion que la moyenne. Cet indicateur varie beaucoup d'une année à l'autre, peu importe l'organisation.

Financement

Les délais moyens de traitement pour un dossier de financement varient d'une organisation à l'autre (de 7 à 30 jours). Entre 2019-2020 et 2022-2023, La Financière agricole a pris en moyenne 18 jours entre la date d'enregistrement de la demande de financement et la date de la décision. Une comparaison entre les résultats de cet indicateur et ceux relatifs au coût de revient en financement semble montrer une corrélation entre le délai de traitement et le coût de revient. Plus le délai est court, plus le coût de revient est élevé.

Indicateurs liés à la gestion des programmes

Les indicateurs liés à la gestion des programmes mesurent le taux de participation (en nombre de fermes), le taux de couverture (en valeur monétaire) et divers autres éléments qui s'intéressent notamment aux taux de renouvellement de produits d'assurance ou d'acceptation d'aide financière.

Assurance récolte

De 2016-2017 à 2022-2023, le taux de couverture de l'ASREC a crû au Québec, passant de 59 % à 65 %. Sa moyenne sur sept ans atteint 60 %. La moyenne des organisations examinées a augmenté d'un seul point de pourcentage pendant cette même période pour une moyenne globale de 63 %.

Pour ce programme, deux nouveaux indicateurs sont utilisés pour la première fois à partir de 2019-2020 : le taux de renouvellement à l'ASREC et le seuil de stabilité des revenus des entreprises agricoles.

L'ensemble des organisations affiche un taux de renouvellement à l'ASREC supérieur à 90 %. La moyenne de La Financière agricole atteint 95 % comme celle de toutes les organisations. La Financière agricole affiche un seuil de stabilité moyen (119 %) inférieur à la moyenne des organisations (132 %). En 2019-2020, La Financière agricole détenait le meilleur seuil; il a diminué graduellement à partir de 2021-2022. Les provinces des Prairies et de l'Ontario ont bénéficié de la hausse des prix dans le secteur agricole, particulièrement dans le secteur des céréales et des

oléagineux. De plus, les indemnités provenant des programmes de protection du revenu ont été très importantes dans les Prairies en 2020-2021 et 2021-2022.

Agri-stabilité

Pour le programme Agri-stabilité, La Financière agricole a mesuré un taux de couverture qui est calculé selon les recettes agricoles des participants au programme par rapport aux recettes agricoles totales. Le taux moyen de La Financière agricole est de 78 %, alors que celui des autres provinces ne dépasse pas 64 %.

Le taux de participation au programme Agri-stabilité correspond au nombre d'exploitations agricoles qui participent au programme divisé par le nombre total d'exploitations agricoles. La Financière agricole affiche le taux de participation moyen le plus élevé comparativement aux organisations étudiées, soit une moyenne de 58 % contre une moyenne de 37 %. Cette relative popularité du programme au Québec n'est pas surprenante, puisque les programmes de La Financière agricole sont complémentaires à d'autres programmes provinciaux afin de couvrir un plus large éventail de risques.

Financement

Le taux de couverture de financement est mesuré en valeur (en dollars), alors que le taux de participation l'est en nombre de clients.

De 2019-2020 à 2022-2023⁶, La Financière agricole présentait un taux de couverture (sans ajustement) moyen de 30 % par rapport à une moyenne globale de 23 %. Les organisations des autres provinces affichent un taux inférieur à La Financière agricole.

Pour la même période, le taux de participation de La Financière agricole s'établit à une moyenne de 51 %, soit une proportion supérieure à la moyenne globale de 30 %. Le constat observé pour le taux de couverture s'applique également au taux de participation. La Financière agricole présente un taux plus élevé que celui des organisations des autres provinces. Par ailleurs, le taux de couverture de La Financière agricole enregistre une légère baisse, contrairement au taux de participation. Ce dernier connaît une hausse entre 2019-2020 et 2022-2023.

Indicateurs de gestion financière

La performance financière des organisations et de leurs programmes est évaluée à l'aide d'indicateurs qui mesurent le coût de revient, le ratio des frais d'exploitation et le taux de perte sur les garanties de prêts et les prêts directs.

⁶ Le taux de participation n'était pas examiné dans l'étude comparative précédente.

Assurance récolte

De 2016-2017 à 2019-2020, une seule organisation affiche un coût de revient inférieur à La Financière agricole. Quatre ans plus tard, La Financière agricole enregistre le coût de revient le plus élevé parmi les organisations examinées. Sur les sept années étudiées, la moyenne globale de La Financière agricole atteint 578 \$. La moyenne pour l'ensemble des organisations s'élève à 558 \$. Pourtant, les dépenses administratives de La Financière agricole sont restées relativement stables à partir de 2019. Deux organisations ont réduit considérablement leurs dépenses salariales pendant cette même période, ce qui explique que leur coût de revient est maintenant inférieur à celui de La Financière agricole. On peut se demander si cette possible diminution du personnel a un impact sur les services offerts.

Depuis 2016-2017, le ratio des frais d'exploitation en assurance récolte, qui permet d'estimer la part des frais administratifs par rapport aux valeurs assurées, a diminué dans l'ensemble des organisations. Cette baisse est moins importante à La Financière agricole qui affiche malgré tout la moyenne sur sept ans la plus élevée (1,02 %), comparativement aux autres organisations étudiées, dont les ratios se situent entre 0,39 % et 0,95 %. Selon cet indicateur, La Financière agricole se compare moins favorablement à ses homologues en raison des productions céréalières et protéagineuses. En effet, les valeurs assurées de ces productions sont beaucoup plus élevées dans les autres provinces.

Agri-stabilité

Entre 2016-2017 et 2022-2023, La Financière agricole s'est classée au premier rang pour le coût de revient moyen du programme Agri-stabilité (285 \$). Il est supérieur à 1 000 \$ dans les autres organisations. La performance de La Financière agricole découle notamment d'importants investissements initiaux réalisés dans les premières années du programme, qui ont permis le transfert de la saisie des données financières à des préparateurs accrédités et l'automatisation des traitements.

Financement⁷

De 2019-2020 à 2022-2023, on observe une grande disparité dans les résultats. Le coût de revient moyen en financement de La Financière agricole s'établit à environ 1 000 \$, alors que la moyenne des autres organisations est 2,5 fois plus élevée. Pendant cette période, le coût de revient de La Financière agricole a augmenté de 35 %, contre 16 % chez les organisations qui offrent du financement agricole. Une comparaison entre ce coût de revient et les délais de traitement suggère une corrélation. Plus le coût de revient est élevé, plus le délai de traitement est court.

⁷ En raison de différences entre les organisations examinées pour les indicateurs financiers de ce programme et entre les deux études comparatives, la comparaison se limite aux exercices 2019-2020 à 2022-2023.

Un ratio des frais d'exploitation en financement a aussi été calculé. Il permet d'évaluer la part des frais administratifs en fonction de l'encours des garanties de prêts et des prêts. De 2019-2020 à 2022-2023, cet indicateur a augmenté de façon constante à La Financière agricole, passant de 0,44 % à 0,52 %. Cependant, La Financière agricole présente de nouveau la moyenne la plus faible (0,49 %) comparativement à une moyenne globale de 0,91 %. Finalement, La Financière agricole rapporte un taux de perte moyen en fonction de l'encours de 0,03 %. La moyenne globale des organisations se situe à 0,18 %.

Diagnostic de la performance du Mouvement québécois de la qualité

Afin d'adopter une perspective élargie d'évaluation de la performance, La Financière agricole a mandaté le Mouvement québécois de la qualité afin que celui-ci pose des diagnostics sur sa performance. Ces diagnostics permettent de réaliser un étalonnage avec des organismes publics de secteurs d'activité différents qui partagent des processus similaires. Grâce à la mesure d'un indice global de performance organisationnelle basé sur sept grands domaines d'évaluation, il compare le leadership, la planification stratégique, l'expérience client, la gestion de l'information, les ressources humaines, le fonctionnement opérationnel et les résultats organisationnels.

Le pointage de La Financière agricole est passé de 597/1000, en 2019-2020, à 643/1000 en 2024-2025. Ce niveau excède la moyenne observée des autres organismes publics (388 points). Cette amélioration témoigne d'un renforcement de sa performance et classe La Financière agricole parmi les organisations publiques les plus performantes.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE

En vertu du cadre législatif qui la régit, La Financière agricole est soumise à diverses obligations en ce qui concerne la mesure et la divulgation d'indicateurs de performance. Outre les exercices d'étalonnage, la société s'est dotée de mesures d'évaluation afin d'assurer le suivi de son efficacité, de sa performance et de l'utilisation de ses ressources. Ces mesures se trouvent dans le tableau de bord de gestion de l'organisation.

Les indicateurs ont été retenus en fonction des quatre critères d'appréciation de la performance de la Commission de l'administration publique, qui énonce qu'une organisation doit : réaliser des activités qui couvrent sa mission, atteindre ses objectifs stratégiques, maintenir et améliorer la qualité des services aux citoyens et citoyennes et exercer une gestion adéquate de ses ressources.

Les prochains tableaux présentent les indicateurs de performance significatifs identifiés par La Financière agricole pour cette revue de mandat. Le premier tableau présente les résultats détaillés liés aux engagements du Plan stratégique 2018-2022. Il regroupe 18 indicateurs distincts. Toutefois, certains, comme le taux de couverture et le coût de revient, sont ventilés par programme. Ainsi, le nombre total d'indicateurs analysés dépasse 30. Ces indicateurs sont répartis dans 10 objectifs qui, eux, sont regroupés dans deux séries d'enjeux et d'orientations.

ENJEU 1 : Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables et prospères

ORIENTATION 1 : Contribuer au développement économique des entreprises

- Offrir des produits de gestion des risques agricoles adaptés;
- Offrir des produits de financement agricole et agroalimentaire adaptés;
- Soutenir la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage;
- Appuyer le développement durable en entreprise;
- Améliorer l'accompagnement de la clientèle.

ENJEU 2 : La performance organisationnelle

ORIENTATION 2 : Renforcer l'expertise et l'innovation

- Intensifier le développement des compétences des employés;
- Offrir un milieu de travail mobilisant;
- Prendre le virage numérique;
- Intégrer des pratiques de gestion écoresponsables;
- Assurer une gestion optimale des ressources financières.

Le second tableau porte sur la période allant de 2022-2023 à 2024-2025. Il regroupe des indicateurs issus du Plan stratégique 2022-2027. Ce dernier inclut les indicateurs de 2022-2023, qui ont été actualisés afin de permettre une comparaison avec ceux de 2023-2024. Il contient 17 indicateurs répartis dans sept objectifs qui se trouvent regroupés dans deux séries d'enjeux et d'orientations.

ENJEU 1 : Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables dans un environnement en évolution

ORIENTATION 1 : Accompagner les entreprises par des produits et des services innovants et adaptés

- Bonifier l'expérience client;
- Stimuler le développement du secteur agricole par des programmes de financement et de gestion des risques adaptés;
- Soutenir la réussite de la relève agricole;
- Inciter l'adoption de pratiques durables en entreprise.

ENJEU 2 : Une organisation performante et mobilisée pour des services de qualité

ORIENTATION 2 : Développer notre expertise et nos outils dans un milieu mobilisant

- Offrir une expérience employé valorisante en favorisant une culture d'innovation;
- Soutenir le développement des compétences;
- Offrir des services numériques simplifiés, intégrés et de qualité.

Il ne sera pas possible de mener une comparaison sur une plus longue période puisque le SCT a demandé à tous les ministères et organismes de limiter le nombre d'indicateurs à un maximum de 20 dans leur plan stratégique. À partir du Plan stratégique 2022-2027, de nouveaux indicateurs remplacent ceux du Plan stratégique 2018-2022 pour tenir compte de cette orientation. Le changement le plus important concerne le suivi par programme de certains indicateurs. Avant 2022, La Financière agricole mesurait la performance de ses programmes de gestion des risques agricoles et de financement dans son Plan stratégique 2018-2022 grâce aux indicateurs suivants : le taux de couverture, le taux de satisfaction et le coût de revient par client. Dans son Plan stratégique 2022-2027, La Financière agricole n'intègre plus le taux de couverture par programme, mais présente plutôt un taux de participation global pour l'ensemble des programmes. Ce changement implique l'abandon dans le plan stratégique du taux de couverture, qui conserve sa pertinence uniquement lorsqu'il est ventilé par programme. Conséquemment, les indicateurs des deux périodes ne sont plus comparables. Alors que le taux de couverture reposait sur un ratio de valeurs financières (ex. : valeurs assurées sur valeurs totales), le taux de participation est fondé sur le nombre d'exploitations agricoles participantes.

Comme mentionné précédemment, la réduction du nombre d'indicateurs est une demande du SCT. Le changement de méthodologie de calcul est un choix de La Financière agricole qui estimait qu'un taux de participation donne un meilleur aperçu de l'adhésion à ses différents programmes par rapport à un taux de couverture.

Tableau 14 : Résultats aux engagements du Plan stratégique 2018-2022

Indicateurs	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Référence 2017-2018	Cible 2021-2022
Enjeu 1 : Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables et prospères						
Orientation 1 : Contribuer au développement économique des entreprises						
Objectif 1 : Offrir des produits de gestion des risques agricoles adaptés						
Montant des valeurs assurées (ASREC)	1 443 M\$	1 606 M\$	1 696 M\$	1 889 M\$	1 236 M\$	1 484 M\$
Taux de couverture du marché des programmes de gestion des risques						
ASRA	88 %	87 %	86 %	87 %	89 %	90 %
ASREC	60 %	62 %	62 %	63 %	59 %	65 %
Agri-stabilité	78 %	78 %	81 %	74 %	79 %	80 %
Agri-Québec Plus	84 %	84 %	86 %	78 %	85 %	90 %
Agri-investissement	95 %	95 %	99 %	89 %	94 %	94 %
Agri-Québec	96 %	95 %	97 %	90 %	96 %	96 %
Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de gestion des risques agricoles						
ASRA	67 %	70 %	72 %	76 %	63 %	70 %
ASREC	65 %	68 %	68 %	83 %	60 %	70 %
Agri-stabilité	69 %	74 %	73 %	81 %	65 %	70 %
Agri-Québec Plus	72 %	75 %	73 %	82 %	67 %	70 %
Agri-investissement	78 %	81 %	81 %	86 %	75 %	80 %
Agri-Québec	77 %	80 %	82 %	86 %	73 %	80 %
Objectif 2 : Offrir des produits de financement agricole et agroalimentaire adaptés						
Taux de couverture du marché des programmes de financement agricole	35 %	37 %	40 %	40 %	35 %	38 %
Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard du programme de financement	88 %	90 %	88 %	90 %	84 %	87 %
Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc.	2,5 M\$	3,1 M\$	3,3 M\$	4,0 M\$	1,8 M\$	2,5 M\$

Indicateurs	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Référence 2017-2018	Cible 2021-2022
Objectif 3 : Soutenir la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage						
Taux d'adhésion de la relève (ASREC)	75 %	77 %	75 %	76 %	65 %	80 %
Taux d'adhésion de la relève (ASRA)	92 %	90 %	90 %	89 %	90 %	90 %
Nombre de subventions à la relève	509	462	536	540	443	460
Pourcentage d'entreprises ayant obtenu une subvention à la relève qui œuvrent toujours en agriculture après trois ans	91 %	89 %	87 %	89 %	89 %	85 %
Objectif 4 : Appuyer le développement durable en entreprise						
Nombre d'entreprises agricoles clientes ayant bénéficié d'une mesure de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales	1 301	1 553	1 748	1 741	426	1 700
Montant des valeurs assurées en production biologique (ASREC)	82,1 M\$	113,9 M\$	127,3 M\$	147,2 M\$	40,1 M\$	125 M\$
Objectif 5 : Améliorer l'accompagnement de la clientèle						
Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle	86 %	88 %	86 %	91 %	80 %	85 %
Enjeu 2 : La performance organisationnelle						
Orientation 2 : Renforcer l'expertise et l'innovation						
Objectif 6 : Intensifier le développement des compétences des employés						
Nombre moyen de jours de formation par employé	3,5 jours	3,4 jours	3,1 jours	3,5 jours	2,7 jours	3,2 jours
Objectif 7 : Offrir un milieu de travail mobilisant						
Obtention d'une certification liée à la mobilisation des employés	s. o.	74,1 %	s. o.	76,1 %	s. o.	s. o.
Objectif 8 : Prendre le virage numérique						
Taux d'utilisation des services en ligne	59 %	62 %	64 %	66 %	57 %	65 %
Indice de l'état de santé des systèmes informatiques de mission	4,5/10	4,6/10	4,5/10	4,5/10	4,5/10	4,9/10
Objectif 9 : Intégrer des pratiques de gestion écoresponsables						
Niveau d'intégration du développement durable	3,1/5	3,4/5	3,5/5	3,6/5	3,0/5	3,5/5

Indicateurs	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Référence 2017-2018	Cible 2021-2022
Objectif 10 : Assurer une gestion optimale des ressources financières						
Coût de revient par client des programmes						
ASRA	629 \$	609 \$	839 \$	857 \$	s. o.	754 \$
ASREC	1 433 \$	1 539 \$	1 482 \$	1 465 \$	s. o.	1 620 \$
Agri-stabilité	396 \$	424 \$	340 \$	361 \$	s. o.	423 \$
Agri-Québec Plus	66 \$	67 \$	64 \$	67 \$	s. o.	71 \$
Agri-investissement	94 \$	100 \$	118 \$	122 \$	s. o.	113 \$
Agri-Québec	120 \$	109 \$	126 \$	131 \$	s. o.	129 \$
Financement	2 031 \$	2 143 \$	2 313 \$	2 617 \$	s. o.	2 358 \$

À la conclusion de son Plan stratégique 2018-2022, La Financière agricole a fait preuve d'un rendement élevé. Elle a atteint 85 % des objectifs qu'elle s'était fixés. Les sections ci-dessous exposent les résultats obtenus par orientation.

Orientation 1

Les cinq objectifs de la première orientation s'inscrivent dans la poursuite des travaux visant la modernisation de l'offre de produits de gestion des risques et de financement, le soutien de la relève, l'appui pour le développement durable des entreprises agricoles et l'accompagnement de la clientèle. Le taux de couverture du marché des programmes de gestion des risques a constitué le principal défi rencontré par La Financière agricole au cours de ce plan stratégique.

Offrir des produits de gestion des risques agricoles adaptés

Les valeurs assurées au programme ASREC ont dépassé les cibles à chacune des années. Elles ont progressé de 31 %, notamment en raison de l'inflation, d'une augmentation du nombre de clients et des volumes assurés ainsi que de l'introduction de plusieurs nouveautés à ce programme. En effet, entre 2018-2019 et 2021-2022, La Financière agricole a introduit une quinzaine de nouvelles protections à l'ASREC, la plus importante servant à couvrir les conditions de gel hivernal pour les céréales d'automne. Cette mesure s'inscrit en plus dans une approche de développement durable et de conservation des sols.

Les taux de couverture des programmes ASRA et ASREC sont demeurés stables, alors que ceux des programmes AGRI ont connu une baisse marquée, particulièrement entre 2020-2021 et 2021-2022. Cette diminution s'explique par une croissance des recettes du marché agricole des participants aux programmes AGRI moins importante que celles du marché agricole total du Québec. En 2021-2022, les cibles n'ont pas été atteintes pour l'ensemble des programmes.

Entre 2018-2019 et 2021-2022, les taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des programmes de gestion des risques agricoles affichent une nette progression (au moins 8 points de pourcentage) tant pour les programmes d'assurance que pour ceux de protection du revenu. Cette évolution est attribuable aux indemnités versées dans le cadre de ce programme depuis 2019, ainsi qu'aux efforts déployés pour mettre en œuvre les recommandations du Groupe de travail sur l'évaluation et l'adaptation de l'assurance récolte.

Offrir des produits de financement agricole et agroalimentaire adaptés

Depuis 2020-2021, le taux de couverture du marché des programmes de financement agricole se situe à 40 %. Il s'agit d'une hausse de 14 % par rapport à 2018-2019. La Financière agricole souligne que cette progression s'explique notamment par l'adhésion soutenue au Programme Investissement Croissance Durable depuis 2020, par une implication accrue de La Financière agricole dans les dossiers présentant un niveau de risque plus élevé et par le renforcement des actions de promotion des programmes de financement. Le taux de satisfaction envers les programmes de financement demeure stable et dépasse la cible fixée.

Soutenir la réussite de la relève agricole et des entreprises en démarrage Appuyer le développement durable en entreprise

Trois indicateurs ont largement dépassé les attentes sur les quatre années examinées :

- Pour les quatre années couvertes par ce plan stratégique, le nombre de personnes ayant qualifié une entreprise agricole pour l'obtention d'une subvention à la relève a été fixé à 460. Cette cible a été atteinte chaque année. En 2021-2022, le résultat excédait la cible de 17 %;
- La cible initiale du nombre d'entreprises agricoles clientes ayant bénéficié d'une mesure de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales ou socialement responsables a été établie à 1 300 entreprises en 2018-2019, puis rehaussée à 1 700 entreprises en 2021-2022. Cet indicateur a été atteint au-delà des prévisions établies pour l'ensemble du plan stratégique;
- La cible du montant des valeurs assurées en production biologique au programme ASREC a été initialement définie à 88 M\$. Elle n'a pas été atteinte en 2018-2019. Toutefois, les résultats ont dépassé la cible à compter de l'exercice suivant. En 2021-2022, les valeurs assurées s'élevaient à 147 M\$, soit un écart positif de 67 % par rapport à la cible.

Améliorer l'accompagnement de la clientèle

Le taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle est demeuré stable entre 2019-2020 et 2021-2022 avec une augmentation entre 2021-2022 et 2022-2023. Il dépasse même la cible de 6 points de

pourcentage. La Financière agricole avance que les mesures ci-dessous ont pu contribuer à cette atteinte des résultats :

- Implantation du bureau de l'expérience client dont l'un des objectifs est d'améliorer les interactions avec les productrices et producteurs;
- Mise en œuvre d'une approche renouvelée pour soutenir les entreprises lors du démarrage d'une production non traditionnelle ou émergente.

Cette constance dans les résultats observés démontre que le personnel a fait preuve d'adaptation et de professionnalisme pendant la pandémie.

Orientation 2

La deuxième orientation du Plan stratégique 2018-2022 consiste à renforcer l'expertise et l'innovation. À cette fin, La Financière agricole mesure le développement des compétences de ses effectifs, la mobilisation du personnel, l'amorce d'un virage numérique, l'intégration de pratiques de gestion écoresponsables et la gestion des ressources financières. Le respect des cibles associées au coût de revient par client pour les programmes de gestion des risques s'est révélé le principal enjeu pour La Financière agricole durant la période couverte par ce plan stratégique.

Intensifier le développement des compétences des employés

La Financière agricole a maintenu un effort soutenu en matière de perfectionnement professionnel, sauf en 2020-2021 où la cible n'a pas été atteinte, une situation causée par la pandémie de COVID-19 qui a entraîné le report ou l'annulation de certaines formations. Les autres années, la cible a été atteinte, ce qui marque bien la volonté de La Financière agricole à faire face à un contexte marqué par des départs à la retraite, le renouvellement de la main-d'œuvre et l'évolution constante des programmes offerts.

Offrir un milieu de travail mobilisant

Dans ce plan stratégique, La Financière agricole a mesuré pour la première fois le taux de mobilisation de son personnel. Cet exercice est réalisé tous les deux ans. En 2020, l'organisation a obtenu la certification Employeur remarquable grâce à un taux de mobilisation de 74 %, alors que le seuil minimal requis était fixé à 70 %. En 2022, elle a maintenu cette certification grâce à un taux de mobilisation organisationnelle de 76 %.

Prendre le virage numérique

En ce qui concerne les ambitions de la transformation, les résultats observés traduisent une progression graduelle. Le taux d'utilisation des services en ligne est passé de 59 % à un sommet de 66 %. Cette évolution reflète les efforts de La Financière agricole pour encourager l'utilisation des

services en ligne à partir de 2020 par la diffusion d'un webinaire et lors de la campagne annuelle d'information en assurance récolte. La Financière agricole diffuse également en continu des communications dans les médias sociaux pour promouvoir le dossier en ligne.

Quant à l'indice de l'état de santé des systèmes informatiques de mission, il demeure sous surveillance. Les résultats sont stables, mais sous la cible. Dans ce contexte, La Financière agricole planifie des travaux de transformation d'envergure visant à se doter de systèmes modernes et évolutifs. Ceux-ci permettront d'offrir une expérience client simplifiée, d'accroître la performance opérationnelle et de soutenir durablement la mission de l'organisation dans un environnement en constante évolution.

Intégrer des pratiques de gestion écoresponsables

En matière de développement durable, le niveau d'intégration du développement durable, évalué sur la base de la norme BNQ 21000, est passé de 3,1 à 3,6 sur 5 durant quatre ans. Les résultats vont au-delà de la cible prévue. La Financière agricole a réussi à améliorer son pointage grâce à l'intégration de nouvelles pratiques dans différentes sphères de sa gestion : la planification stratégique, la gouvernance, l'éthique, le développement des ressources humaines, les conditions de travail, les pratiques d'acquisition et la gestion des matières résiduelles.

Assurer une gestion optimale des ressources financières

Entre 2019 et 2022, les coûts de revient des programmes Agri-Québec et Agri-Québec Plus ont diminué. À l'inverse, ceux des programmes ASRA, ASREC, Financement et Agri-stabilité ont augmenté et ont dépassé le seuil d'augmentation acceptable de 0,5 %. Les hausses sont principalement attribuées à l'augmentation des dépenses administratives liées à la relativité salariale et à des projets d'optimisation informatique. Les variations par rapport aux cibles de 2021-2022 pour chacun des programmes de gestion des risques sont négatives pour l'ASREC, Agri-stabilité et Agri-Québec Plus. Elles sont positives pour l'ASRA, Agri-investissement et Agri-Québec.

Les programmes de financement affichent une croissance des coûts unitaires supérieure à celle des programmes de gestion des risques agricoles. Cette évolution est liée aux travaux d'analyse réalisés dans le cadre de la révision du modèle d'affaires, de l'ajustement des programmes de financement, du développement de nouveaux produits financiers et de l'administration des programmes de soutien aux investissements.

Tableau 15 : Indicateurs significatifs du Plan stratégique 2022-2027, de 2022-2023 à 2024-2025

Indicateurs	2022-2023	2023-2024	2024-2025	Référence 2021-2022	Cible 2024-2025
Enjeu 1 : Des entreprises agricoles et agroalimentaires durables dans un environnement en évolution					
Orientation 1 : Accompagner les entreprises par des produits et des services innovants et adaptés					
Objectif 1 : Bonifier l'expérience client					
Indice de recommandation client	30	29	31	38	31
Taux de satisfaction envers le service à la clientèle	88 %	88 %	89 %	88 %	90 %
Objectif 2 : Stimuler le développement du secteur agricole par des programmes de financement et de gestion des risques adaptés					
Taux de participation aux programmes	75 %	75 %	75 %	76 %	75 %
Pourcentage du financement autorisé qui représente de nouveaux investissements	60,8 %	48,4 %	48,0 %	57,5 %	60 %
Seuil de stabilité des revenus des entreprises agricoles québécoises en considérant les paiements de programme	117 %	110 %	73 %	107 %	85 %
Taux de couverture de l'ASREC soutenant les entreprises agricoles face aux changements climatiques	64 %	65 %	66 %	63 %	64 %
Montant investi en capital de risque par Capital Financière agricole inc.	3,7 M\$	5,0 M\$	2,9 M\$	4,0 M\$	3,5 M\$
Objectif 3 : Soutenir la réussite de la relève agricole					
Taux de participation des jeunes producteurs et productrices agricoles aux programmes	88 %	88 %	88 %	87 %	85 %
Pourcentage d'entreprises ayant obtenu une subvention à la relève toujours actives après trois ans	88 %	88 %	88 %	89 %	85 %
Objectif 4 : Inciter l'adoption de pratiques durables en entreprise					
Nombre d'entreprises ayant bénéficié d'une mesure de soutien spécifique aux pratiques agroenvironnementales et socialement responsables	2 197	3 056	3 391	628	2 000
Taux de participation des entreprises qui bénéficient d'une mesure de soutien spécifique à la production biologique	42 %	47 %	55 %	n. d.	40 %

Indicateurs	2022-2023	2023-2024	2024-2025	Référence 2021-2022	Cible 2024-2025
Enjeu 2 : Une organisation performante et mobilisée pour des services de qualité					
Orientation 2 : Développer notre expertise et nos outils dans un milieu mobilisant					
Objectif 5 : Offrir une expérience employé valorisante en favorisant une culture d'innovation					
Indice de motivation des employés au travail	78 %	75 %	75 %	78 %	79 %
Indice de satisfaction des employés relativement aux systèmes et aux outils informatiques	61 %	56 %	62 %	66 %	70 %
Indice de satisfaction des employés dans la mise en valeur de leur créativité au travail	78 %	77 %	76 %	77 %	79 %
Objectif 6 : Soutenir le développement des compétences					
Indice de satisfaction quant à la réponse aux besoins de développement des compétences des employés	62 %	63 %	66 %	63 %	67 %
Objectif 7 : Offrir des services numériques simplifiés, intégrés et de qualité					
Taux moyen d'utilisation des services appuyant la transformation numérique	58,3 %	61 %	62 %	58 %	64 %
Taux de satisfaction de la clientèle envers les services numériques	88 %	88 %	89 %	89 %	90 %

Source : La Financière agricole, rapports annuels 2022-2023 à 2024-2025.

À la troisième année du Plan stratégique 2022-2027, La Financière agricole respecte les cibles associées à la majorité des objectifs de la première orientation. En revanche, des défis persistent quant à l'atteinte des objectifs de la seconde orientation.

Orientation 1

La première orientation du Plan stratégique 2022-2027 vise à accompagner les exploitations agricoles afin qu'elles offrent de meilleurs produits et services. Pour y parvenir, La Financière agricole se donne comme objectif de bonifier l'expérience client, de stimuler le développement du secteur agricole par ses programmes, de soutenir la relève et d'inciter l'adoption de pratiques durables. En 2024-2025, La Financière agricole n'a pas atteint quatre des onze cibles de cette orientation.

Bonifier l'expérience client

Sur la période 2022-2023 à 2024-2025, l'expérience client s'est appuyée sur un renforcement des mécanismes d'écoute, de suivi et d'accompagnement ciblé, notamment auprès des clientèles vulnérables. L'indice de recommandation client demeure globalement stable et oscille autour des cibles, avec une amélioration observée en 2024-2025 par rapport à l'année précédente.

Le taux de satisfaction du service à la clientèle reste élevé, mais les cibles ne sont pas atteintes depuis la mise en place de ce nouveau plan stratégique, bien que ce soit de peu. Les résultats sont stables par rapport aux plans stratégiques antérieurs. La Financière agricole souligne que depuis 2022, plusieurs nouvelles recrues ont été embauchées dans les centres de services, tant en assurance et protection du revenu qu'en financement.

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

Le taux de participation aux programmes (75 %) est demeuré stable et conforme à la cible à chacune des années. Contrairement au plan stratégique précédent, La Financière agricole présente un nouvel indicateur global. Il n'y a aucune ventilation entre les programmes de gestion des risques et ceux de financement.

En 2024-2025, le seuil de stabilité des revenus des entreprises agricoles québécoises s'établit à 73 %, en baisse marquée par rapport aux résultats observés en 2023-2024 (110 %) et 2022-2023 (117 %). Ce niveau reste nettement inférieur à la cible fixée à 85 % pour cet indicateur. Cette décroissance résulte de la combinaison d'un recul du revenu net et d'une diminution des paiements de programmes par rapport à la moyenne des cinq dernières années. Elle doit donc être interprétée annuellement avec prudence.

Le taux de couverture de l'ASREC qui soutient les entreprises agricoles face aux changements climatiques s'avère stable au cours des trois premières années du plan stratégique actuel. De plus, il se situe légèrement au-dessus de la cible de 64 %. Ainsi, l'ASREC contribue à renforcer la résilience des producteurs et productrices agricoles face aux changements climatiques.

La part du financement consacré aux nouveaux investissements a diminué de 21 % entre 2022-2023 et les deux exercices subséquents. De plus, la cible n'a pas été atteinte, notamment en raison d'un contexte économique moins favorable caractérisé par des hausses de taux d'intérêt et des incertitudes commerciales. Dans ce contexte, les entreprises agricoles manifestent un intérêt réduit pour la construction de bâtiments et l'acquisition de nouveaux équipements. Ce même contexte a également contribué au non-respect de la cible relative aux sommes investies en capital de risque par Capital Financière agricole inc. en 2024-2025.

Soutenir la réussite de la relève agricole

Entre 2022-2023 et 2024-2025, les actions en faveur de la relève agricole ont permis de maintenir un taux de participation élevé aux programmes. Par ailleurs, les subventions destinées à cette relève ont favorisé la pérennité de ces jeunes entreprises, comme en témoigne la proportion d'entreprises toujours actives après trois ans. Dans les deux cas, les résultats s'approchent de 90 %, restent stables et surpassent les cibles fixées.

Inciter l'adoption de pratiques durables en entreprise

Sur l'ensemble de la période, les indicateurs qui mesurent l'adoption de pratiques durables en entreprise ont connu une progression soutenue. Le nombre d'entreprises bénéficiant de mesures spécifiques a dépassé les cibles chaque année. L'Initiative ministérielle de rétribution des pratiques agroenvironnementales, gérée par La Financière agricole, contribue largement à ce résultat avec près de 3 400 entreprises clientes en 2024-2025 par rapport à environ 2 200 en 2022-2023.

En 2024-2025, 55 % des entreprises ont participé à une mesure de soutien spécifique à la production biologique, soit une hausse de 13 points de pourcentage par rapport à 2022-2023. La cible annuelle de 40 % a été franchie dès la première année de l'actuel plan stratégique.

Orientation 2

La seconde orientation du Plan stratégique 2022-2027 cherche à évaluer l'engagement et la satisfaction du personnel ainsi que la qualité de l'offre de services numériques destinés à la clientèle. En 2024-2025, La Financière agricole n'a atteint aucun des indicateurs.

Offrir une expérience employé valorisante en favorisant une culture d'innovation

Pour la période examinée, l'expérience employé a été soutenue par des actions qui favorisent la mobilisation et la créativité au travail. Pourtant, l'indice de motivation recule depuis 2022-2023. En 2024-2025, il se trouvait à quatre points de pourcentage sous la cible. La Financière agricole prévoit tenir des groupes de discussion pour identifier les préoccupations et mettre en œuvre des mesures pour corriger la situation. Toujours en 2024-2025, 76 % des membres du personnel se sont déclarés satisfaits de la valorisation de leur créativité au travail, un niveau inférieur de trois points de pourcentage à la cible et en baisse par rapport aux résultats des deux années précédentes.

La satisfaction du personnel à l'égard des systèmes informatiques reste plus délicate. La cible a été fixée à 70 % et les résultats oscillent entre 56 % et 62 %. La Financière agricole précise qu'il faut considérer que les travaux pour améliorer les systèmes de mission en sont encore à la phase préparatoire.

Soutenir le développement des compétences

Sur les trois exercices, les initiatives de développement des compétences ont permis de maintenir un niveau de satisfaction stable et proche des cibles. Les résultats reflètent une adéquation partielle entre les besoins exprimés par le personnel et les actions de formation déployées. La Financière agricole a mis en place une formule de parrainage qui vise à mieux intégrer les nouvelles recrues.

Offrir des services numériques simplifiés, intégrés et de qualité

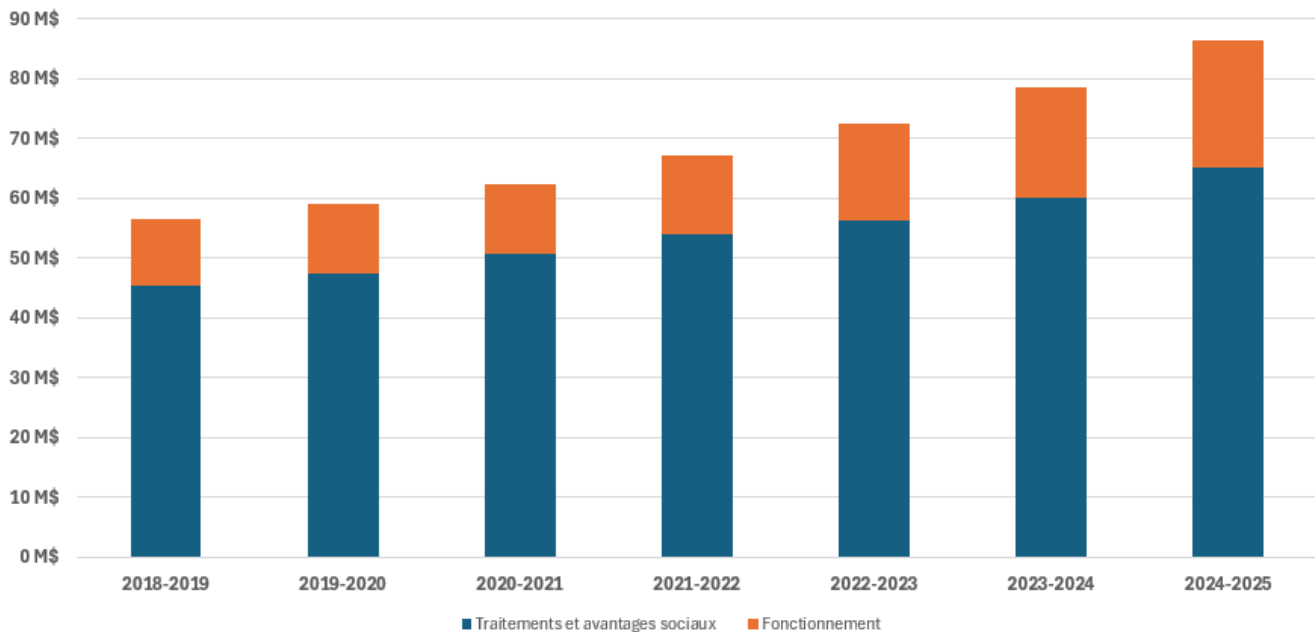
Entre 2022-2023 et 2024-2025, la transformation numérique s'est traduite par une progression graduelle de l'utilisation des services numériques et de la satisfaction de la clientèle à leur égard. Cependant, malgré cette croissance, les résultats demeurent encore sous les cibles. Il convient de noter que cette transformation se trouve actuellement à l'étape des travaux préparatoires. Par conséquent, les bénéfices attendus pour les services numériques ne sont pas encore tangibles.

RÉSULTATS FINANCIERS DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE

Les résultats financiers de La Financière agricole montrent que les dépenses totales ont augmenté de 53 % au cours des sept dernières années. Les traitements et avantages sociaux représentent 76 % des dépenses de l'organisation en 2024-2025, comparativement à un sommet de 81 % en 2020-2021. Le reste représente les dépenses de fonctionnement qui comprennent, par exemple, les loyers, les services professionnels, le transport, les communications, les fournitures, l'entretien et l'amortissement des immobilisations.

La croissance de ces dépenses à partir de 2021-2022 s'explique principalement par l'augmentation des dépenses pour soutenir la transformation numérique (services professionnels et amortissement des immobilisations).

Figure 3 : Historique des frais d'administration



Source : La Financière agricole, rapports annuels 2018-2019 à 2024-2025.

Tableau 16 : État consolidé des résultats et de l'excédent cumulé

Exercice financier	Frais d'administration (M\$)		Écart (M\$)	Excédent (Déficit) (M\$)		Excédent cumulé (M\$)
	Budget	Réel		Prévu	Réel	
2017-2018	57,2	52,1	5,1	104,2	175,9	658,0
2018-2019	58,5	56,4	2,1	125,0	179,3	837,3
2019-2020	62,5	58,7	3,8	57,4	(47,6)	789,7
2020-2021	65,4	61,9	3,5	65,4	8,2	797,9
2021-2022	77,2	66,6	10,6	(18,4)	1,7	799,7
2022-2023	78,0	72,2	5,8	(42,0)	7,6	807,3
2023-2024	88,2	78,1	10,1	(115,1)	(48,6)	758,6
2024-2025	87,3	85,6	1,7	(89,6)	(99,5)	659,2

Source : La Financière agricole, rapports annuels 2018-2019 à 2024-2025.

En matière de frais d'administration, La Financière agricole a été en mesure de respecter son budget pour chacune des années examinées. Entre 2017-2018 et 2024-2025, ce type de dépense a connu une augmentation de 64 %. Cette croissance est surtout survenue entre le 1^{er} avril 2021 et le 31 mars 2025. Pendant cette période, les frais d'administration sont passés de 67 M\$ à 86 M\$. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des dépenses pour soutenir les travaux préparatoires en vue de la transformation numérique.

L'excédent cumulé représente la portion des revenus qui dépasse les charges des programmes pour l'année courante. Il correspond aux fonds qui restent disponibles dans les divers régimes en assurance et protection du revenu, après que les indemnisations aux producteurs et productrices ont été versées, que les programmes ont été financés et que les frais administratifs ont été payés. Au 31 mars 2025, La Financière agricole totalise un excédent cumulé de 659 M\$. Il a varié en fonction des surplus financiers dégagés sur cinq années et des déficits enregistrés sur les trois autres. Ceux-ci relèvent de conjonctures agricoles et non d'un manque de rigueur dans la gestion. Par exemple :

- En 2019-2020, le déficit de 47,6 M\$ s'explique par un remboursement de 140 M\$ par La Financière agricole d'une partie de sa quote-part au déficit cumulé du Fonds ASRA;
- En 2023-2024, le résultat négatif découle des interventions plus importantes au programme ASREC et aux programmes Agri-stabilité et Agri-Québec Plus en raison de la conjoncture économique affectant le secteur agricole;
- En 2024-2025, La Financière agricole enregistre un déficit pour une seconde année consécutive. Celui-ci est notamment attribuable à une hausse de la contribution au Fonds ASRA, au Fonds ASREC et au programme Agri-investissement.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Les résultats en matière de performance de La Financière agricole ont été analysés à partir d'une synthèse des critères de sa performance en lien avec sa mission première de soutien aux entreprises agricoles et de ses résultats financiers. Cette synthèse récapitule à la fois la tendance évolutive de ses indicateurs et les résultats des étalonnages. Le Tableau 17 présente ces résultats.

Tableau 17 : Performance globale de La Financière agricole - Appréciation des résultats observés

Éléments considérés	Critères	Tendance évolutive	Indicateurs égaux ou supérieurs à la moyenne globale
23. Soutien aux entreprises agricoles (plan stratégique)	Expérience client	→	s. o.
	Offre de produits de gestion des risques agricoles adaptés	→	s. o.
	Offre de produits de financement agricole et agroalimentaire adaptés	↑	s. o.
	Relève agricole	→	s. o.
	Adoption de pratiques durables en entreprise	↑	s. o.
24. Soutien aux entreprises agricoles (étalonnage)	Indicateurs de service à la clientèle	s. o.	2 sur 4
	Indicateurs de processus	s. o.	3 sur 3
	Indicateurs liés à la gestion des programmes	s. o.	7 sur 9
	Indicateurs de gestion financière	s. o.	4 sur 6
25. Résultats financiers	Respect du budget	↑	s. o.
	Excédent cumulé (réserve financière)	↑	s. o.

Légende : ↑ : Tendance positive; ↓ : Tendance négative; → : Tendance stable.

La tendance évolutive ne tient pas compte des tableaux de bord de l'organisation. Un examen de ceux publiés en septembre 2025 montre que le taux de couverture du marché des programmes de financement agricole est passé de 38 % en 2022-2023 à 34 % en 2023-2024 et à 28 % en 2024-2025. L'étude d'étalonnage ne pouvait révéler cette tendance, car elle ne couvrait pas la période après le 31 mars 2023.

Il est à noter que la méthodologie de calcul de cet indicateur dans les tableaux de bord diffère de celle de l'étude d'étalonnage. Néanmoins, le constat demeure clair : le taux de couverture a diminué de 36 % dans les deux derniers exercices financiers.

Le taux de participation qui mesure le nombre de producteurs et de productrices qui détiennent un prêt est demeuré stable de 2022-2023 à 2024-2025.

BILAN DE SIX ANS D'APPLICATION DE LA LOI SUR LA FINANCIÈRE AGRICOLE

Ce chapitre vise à dresser le bilan de l'application de la Loi sur La Financière agricole au cours de la période étudiée, conformément à l'article 41 de la LGSE.

Depuis plusieurs années, La Financière agricole se positionne comme un acteur public clé au sein du secteur agricole. Traditionnellement, la société d'État est particulièrement attachée à contribuer à la vitalité économique des territoires québécois en soutenant les entreprises agricoles. Depuis 2020, elle participe à la concrétisation de la volonté gouvernementale d'accroître l'autonomie alimentaire de la province. Par exemple, elle a mis en place de nouveaux produits de financement pour les entreprises ayant des projets de développement et a ajouté de nouvelles protections pour mieux gérer les risques.

Un des éléments de la vision 2022-2027 de La Financière agricole est de favoriser l'occupation dynamique du territoire. Par exemple, elle soutient l'établissement de la relève agricole par divers programmes destinés aux jeunes producteurs et productrices qui encouragent des productions émergentes ou non traditionnelles (ex. : horticulture maraîchère de proximité), ce qui soutient la vitalité des régions.

Un autre de ses principaux objectifs est de transmettre une agriculture durable et prospère aux générations futures conformément aux dispositions du Plan d'agriculture durable 2020-2030 du gouvernement québécois. La Financière agricole est, à ce titre, particulièrement engagée dans la promotion de pratiques agroenvironnementales innovantes et socialement responsables.

Au cours des six dernières années, La Financière agricole a investi des efforts soutenus en matière de formation et de transfert des connaissances afin d'assurer la relève de ses ressources expertes, tout en préparant une transformation organisationnelle étroitement liée à sa transformation numérique. La diversité des programmes, des produits et des services offerts, adaptés à la pluralité des profils du secteur agricole québécois, témoigne de sa capacité d'adaptation, de son agilité et de sa résilience.

Dans le cadre de la revue de mandat de La Financière agricole, l'actualisation de la mission vise à s'assurer que celle-ci demeure pleinement alignée sur le contexte actuel du secteur agricole québécois. Cet exercice permet de vérifier l'adéquation de la mission avec les besoins évolutifs des entreprises agricoles et les priorités gouvernementales, tous les deux liés aux attentes de la société québécoise en matière de sécurité alimentaire, de développement durable et de vitalité des territoires. L'actualisation de la mission contribue ainsi à identifier les ajustements nécessaires afin de renforcer la capacité de l'organisation à soutenir efficacement la pérennité, la compétitivité et la prospérité du secteur agricole, tant pour les défis d'aujourd'hui que de demain. Enfin, l'actualisation de la mission doit tenir compte du contexte interne et des enjeux auxquels La Financière agricole fait face dans l'exercice de ses responsabilités.

Ce chapitre présente ces éléments sous cette forme :

- la responsabilité ministérielle;
- les instances de gouvernance;
- l'organisation de La Financière agricole;
- le contrôle de gestion exercé par la direction;
- l'évolution de la performance;
- les défis futurs liés à l'accomplissement de la mission.

RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE

Sur le plan de la gouvernance, les relations entre La Financière agricole et le MAPAQ s'inscrivent dans les pratiques usuelles applicables aux organismes gouvernementaux québécois. La Financière agricole est une société d'État chargée de l'administration de programmes dont la conception découle des orientations gouvernementales. Le chapitre III de sa loi constitutive reconnaît son autonomie quant au choix des moyens mis en œuvre pour l'opérationnalisation de ces programmes. Cela dit, cette autonomie demeure limitée, dans la mesure où la grande majorité des nouveaux programmes ou des nouvelles mesures d'aide prévus pour être administrés par La Financière agricole sont supérieurs à un million de dollars, ce qui requiert l'approbation du gouvernement comme le prévoit la convention relative à l'octroi de sa subvention avec le MAPAQ.

La Financière agricole est également tenue de réaliser des mandats *ad hoc* qui lui sont confiés par le gouvernement ou par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Les frais liés à leur exécution sont assumés par le mandant. Toutefois, les informations recueillies indiquent que dans certains cas La Financière agricole n'a pas systématiquement réclamé l'ensemble des frais d'exécution afférents aux mandats reçus. Dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires accrues, il est nécessaire d'accorder une attention particulière aux conditions financières et aux ressources humaines associées à la prise en charge de nouveaux mandats afin d'assurer une adéquation entre les ressources disponibles et les nouveaux mandats sans que ceux-ci se fassent au détriment de la mission première de La Financière agricole.

Par ailleurs, les relations entre La Financière agricole et le palier fédéral en matière de mise en œuvre des programmes se caractérisent par une collaboration constructive et un dialogue ouvert.

INSTANCES DE GOUVERNANCE

La Financière agricole respecte l'ensemble des dispositions de la LGSE et de sa loi constitutive : elle a instauré tous les mécanismes de gouvernance prévus. Les pratiques en vigueur au sein de La Financière agricole sont conformes aux recommandations des *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. D'après les données recueillies, La Financière agricole a

amélioré ses pratiques de gouvernance conformément aux recommandations formulées lors de la précédente revue de mandat. Les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration ont notamment été clarifiés, et le conseil d'administration bénéficie de la présence de personnes possédant une expérience avérée en matière de participation à des conseils d'administration.

L'assiduité des administrateurs et administratrices aux séances du conseil d'administration et aux réunions de ses comités est bonne sur la période observée. De même, les défis liés à la vacance de sièges sont généralement relevés dans des délais relativement courts.

Actuellement, 11 membres du conseil bénéficient d'une rémunération faisant l'objet d'une reddition de comptes – incluant les avantages –, conformément à la LGSE. Cette pratique contribue à l'assiduité ainsi qu'au maintien en poste d'administrateurs et d'administratrices de qualité.

ORGANISATION

La structure organisationnelle de La Financière agricole demeure marquée par l'héritage de la fusion initiale entre la Société de financement agricole et la Régie des assurances agricoles du Québec. La mise en place d'une vice-présidence à la clientèle dès sa création, puis plus récemment d'une vice-présidence aux technologies de l'information, responsable de la transformation numérique, témoigne toutefois d'une volonté d'intégration et d'évolution des pratiques. Néanmoins, les informations recueillies suggèrent que certaines dynamiques organisationnelles demeurent structurées par des logiques sectorielles, lesquelles peuvent être accentuées par la lenteur du déploiement des initiatives de transformation numérique et par la stabilité de modes d'organisation du travail relativement divergents entre les vice-présidences de mission.

CONTRÔLE DE GESTION

En dehors du contexte exceptionnel postpandémique, La Financière agricole a dû composer simultanément avec des défis de recrutement et de transfert des connaissances, dans un contexte marqué par des départs à la retraite et des départs volontaires pendant la période étudiée. Ces enjeux ont été accentués par un marché de l'emploi concurrentiel, la nécessité d'attirer des profils spécialisés ainsi que des compétences en gestion de projet. L'attractivité limitée du secteur agricole auprès des jeunes talents spécialisés, combinée à la perception d'un environnement technologique désuet, a davantage complexifié les efforts de recrutement. Depuis 2020, plus de 20 % de l'effectif de l'organisation a pris sa retraite, et le développement des compétences, déjà priorisé dans le Plan stratégique 2018-2022, est demeuré au cœur des orientations du Plan stratégique 2022-2027. Bien que des mesures telles que le parrainage et des parcours de formation adaptés aient été mises en place, les contraintes liées à la gestion des effectifs en matière de cible d'ETC ou de gel d'embauche ont limité cette planification.

Actuellement, d'après les collectes de données effectuées, les récentes mises à pied dans le secteur administratif entraînent une certaine surcharge de travail pour le personnel demeuré en place et une relative perte de la mémoire organisationnelle.

Bien que La Financière agricole ait mis en place, depuis 2018, plusieurs outils unifiés d'accompagnement et de développement des compétences pour ses ressources humaines, des écarts persistent entre les deux principaux secteurs d'activité (financement et gestion des risques). Ces différences se manifestent notamment au regard de la culture d'équipe, de l'aménagement des espaces de travail et des systèmes informatiques utilisés pour la gestion de la clientèle. Cette situation limite l'accès à une vision intégrée du client au sein d'un même environnement informatique et alimente une perception de traitement différencié entre les équipes, notamment dans l'application de certaines décisions organisationnelles, telles que la gestion de la clientèle ou les mesures de réduction d'ETC, qui tendent à être abordées selon une logique sectorielle plutôt qu'organisationnelle.

Le projet Amiral visait une transformation organisationnelle en profondeur de La Financière agricole qui incluait une dimension numérique portant sur les systèmes de mission. La réorganisation du travail était arrimée à ce changement des systèmes de mission afin de favoriser une vision plus intégrée de La Financière agricole. Le ralentissement de la transformation numérique de l'organisation a eu pour effet d'induire un repositionnement du projet Amiral. Cette situation engendre des enjeux liés à l'intégrité et à la fiabilité des systèmes, ainsi qu'à la pérennité des expertises technologiques, notamment dans un contexte marqué par le départ à la retraite de ressources spécialisées. Il ne faut pas oublier que le volet numérique du projet Amiral visait l'intégration et l'interopérabilité des systèmes existants, hérités des deux entités à l'origine de La Financière agricole, afin d'opérationnaliser une vision globale et unifiée de la clientèle. Or, la réorganisation du travail envisagée par La Financière agricole reposait largement sur la réussite de cette transformation numérique. Le ralentissement observé s'avère d'autant plus contraignant qu'il s'est accompagné d'un gel d'embauche et de réductions d'effectifs au sein des services administratifs. Les travaux de collecte de données indiquent qu'en réponse à ce contexte, La Financière agricole doit désormais privilégier une approche graduelle, axée sur des améliorations ciblées et des gains rapides en matière d'organisation du travail.

ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE

Le plan stratégique de La Financière agricole comprend une orientation dont l'objectif est le soutien aux entreprises agricoles. La performance de La Financière agricole est évaluée selon cinq critères du plan stratégique. Les résultats affichent une tendance positive pour deux critères : l'offre de produits de financement agricole et agroalimentaire adaptés et l'adoption de pratiques durables en entreprise. Les trois autres critères restent stables, à savoir l'expérience client, l'offre de produits de gestion des risques agricoles adaptés et la relève agricole.

La Financière agricole réalise des études de performance avec des organisations similaires tous les trois ans. Les indicateurs mesurés sont regroupés dans quatre catégories. Le résumé ci-dessous présente ces catégories avec le nombre de fois où la moyenne de La Financière agricole est supérieure au nombre d'indicateurs mesurés par catégorie :

- Indicateurs de service à la clientèle : 2 sur 4;
- Indicateurs de processus : 3 sur 3;
- Indicateurs liés à la gestion des programmes : 7 sur 9;
- Indicateurs de gestion financière : 4 sur 6.

Les indicateurs liés aux résultats financiers révèlent une tendance positive. La Financière agricole a toujours respecté le budget alloué par le gouvernement sur les sept années étudiées. De plus, l'excédent cumulé permet de gérer les risques relatifs à ses obligations financières et ne dépasse pas les montants fixés par le conseil d'administration.

DÉFIS POUR LES PROCHAINES ANNÉES

Les résultats de la collecte de données font ressortir plusieurs défis structurants pour La Financière agricole à moyen et long terme. Une attention particulière est portée aux transformations technologiques, aux changements climatiques, à l'évolution des pratiques de gestion des risques et aux nouvelles réalités économiques et sociales du secteur agricole.

Évolution du profil des entreprises

Le profil des entreprises agricoles connaît une transformation marquée, caractérisée à la fois par la multiplication des microentreprises et par la consolidation d'entreprises sous forme de regroupements. Parallèlement, la relève issue de familles agricoles traditionnelles se raréfie, ce qui se traduit par l'arrivée de nouveaux producteurs et de nouvelles productrices provenant de milieux non agricoles. Cette évolution accroît les besoins en accompagnement technique et en soutien au démarrage et au développement des activités agricoles, particulièrement pour les entreprises en phase d'établissement.

Pression sur l'accès au foncier agricole

La disponibilité limitée des terres cultivables au Québec constitue un défi structurel pour le secteur agricole. Cette rareté exerce une pression à la hausse sur la valeur des terres et des actifs agricoles, rendant l'établissement et l'expansion des entreprises agricoles plus coûteux. Dans ce contexte, l'agriculture est appelée à accroître sa productivité, ce qui pose des enjeux importants en matière d'investissement, de financement et de gestion des risques.

Complexification du cadre réglementaire et administratif

Les attentes sociétales croissantes à l'égard des pratiques agricoles se traduisent par une augmentation des exigences réglementaires et administratives. Les producteurs et les productrices agricoles doivent composer avec des obligations accrues en matière de certifications, de reddition de comptes et de conformité environnementale, ce qui alourdit la gestion des entreprises agricoles et complexifie l'entrepreneuriat dans le secteur.

Adaptation aux changements climatiques et aux risques sanitaires

La variabilité climatique accrue, la fréquence et l'intensité des événements météorologiques extrêmes, de même que l'émergence de maladies affectant les productions agricoles représentent des défis majeurs pour la pérennité des entreprises. Bien que La Financière agricole offre déjà des outils pour soutenir l'adaptation des exploitations, notamment par le financement d'infrastructures de gestion de l'eau, ces mécanismes devront évoluer afin d'intégrer des solutions plus innovantes et mieux adaptées à l'ampleur des risques à venir.

Instabilité des marchés et contraintes géopolitiques

Le contexte géopolitique et les dynamiques de l'économie agricole mondiale génèrent une incertitude croissante pour les entreprises agricoles, notamment en raison de la volatilité des marchés et des tensions commerciales internationales. Ces facteurs influencent l'adéquation des programmes de soutien avec les objectifs d'autonomie alimentaire du Québec. Par ailleurs, La Financière agricole doit composer avec des arbitrages complexes entre les orientations gouvernementales et les attentes des organisations de producteurs et productrices, particulièrement dans le cadre de programmes financés conjointement avec le gouvernement fédéral.

Financement de la dette agricole

Bien que La Financière agricole intervienne de façon importante sous forme de garanties de prêts (7,07 G\$ d'encours en 2024), son rôle demeure distinct de celui d'autres provinces et du gouvernement fédéral, qui offrent également des prêts directs. Les besoins en capitaux dans le secteur agricole sont élevés, notamment en raison de la valeur importante des actifs, particulièrement dans un contexte de transfert d'entreprise ou de démarrage. L'accès à un financement à des conditions avantageuses constitue ainsi un défi pour les entreprises.

ACTUALISATION DE LA MISSION

La collecte de données met en évidence que l'énoncé de mission de La Financière agricole demeure pertinent et cohérent au regard des besoins actuels de ses clientèles. Son libellé général offre une certaine latitude d'interprétation, ce qui facilite l'élaboration d'une vision dans le cadre des exercices

de planification stratégique. Toutefois, cet énoncé n'est pas toujours pleinement compris par les parties prenantes et les clientèles, notamment en ce qui concerne la notion de « gestion des risques inhérents » au secteur agricole. Cette notion est centrale pour La Financière agricole et doit être mieux décrite et expliquée.

Par ailleurs, le soutien aux entreprises agricoles constitue le cœur de la mission de La Financière agricole. Le volet promotionnel du secteur agricole prévu dans le libellé de la mission de sa loi constitutive est assuré de manière indirecte par la mise en œuvre de ses produits et services. L'organisation démontre une sensibilité à l'évolution du secteur agricole québécois et exprime la volonté d'adopter une approche plus proactive et agile afin d'adapter ses programmes aux réalités et aux enjeux contemporains, dans un contexte marqué par la grande diversité des clientèles et des productions agricoles au Québec.

Le concept de « protection du revenu », associé à une mission formulée il y a près de 20 ans, semble aujourd'hui moins représentatif de l'orientation actuelle de La Financière agricole. Celle-ci s'inscrit davantage dans une logique d'accompagnement en assurance et en financement visant à soutenir l'autogestion des risques par les entreprises agricoles.

Enfin, du fait de son réseau existant de services à la clientèle, La Financière agricole est particulièrement bien positionnée pour soutenir les entreprises dans la gestion de leurs risques.

RECOMMANDATIONS

La Financière agricole demeure plus que jamais pertinente dans le contexte actuel du Québec, alors que le secteur agricole fait face à des transformations majeures. Par sa capacité d'adaptation et son accompagnement ciblé, elle répond à des besoins de plus en plus spécifiques associés notamment à l'autonomie alimentaire, aux impacts des changements climatiques et aux perturbations des marchés liées aux incertitudes géopolitiques. En soutenant la valorisation des productions locales et en contribuant à la résilience du secteur agricole québécois, La Financière agricole s'inscrit comme un acteur essentiel du développement durable du secteur agricole et agroalimentaire.

La loi encadrant La Financière agricole continue de correspondre à ses responsabilités actuelles, et les choix stratégiques effectués par l'organisation demeurent conformes à ses fondements législatifs. Bien que l'énoncé de mission de La Financière agricole puisse gagner en clarté, les ajustements requis ne nécessitent pas de modification législative, ceux-ci pouvant être apportés dans le cadre des exercices stratégiques successifs.

Malgré ce constat, une revue de mandat constitue une occasion privilégiée de formuler des recommandations tournées vers l'avenir de La Financière agricole, afin de lui permettre de réaliser sa mission de manière plus efficace. Voici les recommandations à cet effet.

Autonomie pour l'administration des programmes. Considérant que l'autonomie de La Financière agricole dans l'administration de ses programmes et de ses mesures d'aide est actuellement limitée

par l'obligation de faire approuver par le gouvernement toute bonification ou nouvelle mesure comportant des incidences financières supérieures à un million de dollars, il serait opportun d'envisager un rehaussement de ce seuil. Une telle modification permettrait d'accroître la marge de manœuvre organisationnelle, d'alléger les processus d'approbation et de favoriser une plus grande agilité dans la mise en œuvre des programmes afin de répondre plus rapidement aux besoins d'une clientèle diversifiée.

Transformation organisationnelle | Volet numérique. La Financière agricole doit absolument poursuivre sa transformation numérique afin de donner corps à sa vision orientée sur le conseil et l'accompagnement des clientèles. Les solutions technologiques devraient soutenir davantage la prise de décision, la collaboration et la qualité des interventions auprès des clientèles. À défaut, la persistance de systèmes informatiques désuets expose l'organisation à des risques croissants, tant sur le plan de l'efficacité opérationnelle que sur celui de la mobilisation et de la rétention du personnel, en limitant l'attractivité des environnements de travail et la capacité des équipes à exercer pleinement leur rôle-conseil. Le succès de l'implantation de nouvelles solutions technologiques repose sur une bonne connaissance des opérations. Il est donc important que le repositionnement de La Financière agricole tire profit de l'ensemble des travaux et des réflexions réalisés ces dernières années quant aux opérations des systèmes de mission en place.

Transformation organisationnelle | Volet réorganisation du travail. Dans le contexte actuel, La Financière agricole est appelée à faire évoluer sa culture organisationnelle afin de favoriser une plus grande convergence des pratiques entre les secteurs d'activité selon une vision organisationnelle plus intégrée. Une telle démarche, menée de façon graduelle et complémentaire à l'avancement de la transformation numérique, permettrait de réduire les écarts observés dans les façons de faire et de consolider une approche mieux centrée sur une vision globale du client. Ainsi, les travaux engagés sur l'organisation du travail au sein de La Financière agricole doivent se poursuivre afin de générer des gains en efficience et en cohérence organisationnelle. Ils offriront l'occasion de faire évoluer les façons de faire en s'appuyant sur des pratiques d'affaires adaptées.

Positionnement de La Financière agricole face à la gestion des risques des entreprises agricoles. Les entreprises agricoles font face à des risques économiques et financiers – liés notamment à la volatilité des prix, à l'incertitude commerciale et géopolitique ainsi qu'aux taux d'intérêt –, mais aussi à des risques climatiques et biologiques, comme les épizooties, qui s'accroissent avec les changements climatiques. L'organisation gagnerait à se repositionner vis-à-vis du MAPAQ en dépassant sa fonction de bras opérationnel et en adoptant une posture plus proactive dans les réflexions stratégiques concernant les solutions d'avenir en gestion des risques des entreprises agricoles. À cet égard, La Financière agricole pourrait solliciter le gouvernement en vue du renforcement de ses capacités internes et de ses produits, tout en consolidant le développement de ses activités et de ses relations d'affaires auprès de sa clientèle, et ce, en synergie avec ses partenaires, afin de mieux accompagner les entreprises agricoles vers une prise en charge accrue de leurs risques.

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y., Cambourieu, C. et Sambiani, M. (2019). *La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019*. Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques. [Indice-IGOPP_Rapport-complet_Septembre-2019.pdf](#)
- Asselin, J. (2007). *Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration. Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État : guide de référence*. École nationale d'administration publique.
- BDO Canada. (2017). *Rapport indépendant sur l'application de la Loi constitutive de la Financière agricole du Québec*. BDO Canada https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=184802
- Boudreau, Y. (2024, 5 mars). L'évolution récente du coût des intrants agricoles. *BioClips : Actualité bioalimentaire*, 32(6). Gouvernement du Québec. https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/BioClips2024/BioClips_Vol_32_no6.pdf
- Centre d'études sur les coûts de production en agriculture. (2024, avril). *COLLECTO*. <https://www.cecpa.qc.ca/article-collecto.65>
- Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture. (2024). *Prévisions agricoles jusqu'en 2029. Répercussions des pénuries de main-d'œuvre sur l'avenir de l'agriculture au Québec*. https://cahrc-ccrha.ca/sites/default/files/2021-11/factsheet_Quebec_FR_web.pdf
- Convention pour l'octroi d'une subvention entre le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et La Financière agricole du Québec*. (2025).
- De Marcellis-Warin, N. et Peignier, I. (2025). *Baromètre CIRANO 2025 : La perception des risques au Québec*. CIRANO. <https://doi.org/10.54932/JTGN4551>
- Filière biologique du Québec. (2022). *Rapport annuel 2022. Le secteur biologique du Québec. Pour un meilleur partage de la prime environnementale*. Filière biologique du Québec. <https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYPStRBRbngX9I2mHmKIRrB/asset/files/Rapport%20annuel%202022%20FBQ.pdf>
- Filière biologique du Québec. (2025, mai). *Marché des produits biologiques au Québec 2020-2023*. Association pour le commerce biologique du Canada et Filière biologique du Québec. [https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYPStRBRbngX9I2mHmKIRrB/asset/files/March%C3%](https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYPStRBRbngX9I2mHmKIRrB/asset/files/March%C3%20des%20produits%20biologiques%20au%20Qu%C3%A9bec%202020-2023.pdf)

[A9%20des%20produits%20biologiques%20au%20Qu%C3%A9bec%202020-2023%20VF.pdf](#)

Financement agricole Canada. (2024). *Rapport Valeur des terres agricoles de FAC 2024*. <https://www.fcc-fac.ca/fr/rapports/rapport-valeur-des-terres-agricoles-2024>

Gouvernement du Québec. (2021). *Moins de paperasse. Pour une relance innovante et efficace. Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/plans-action/PL-plan-action-allegement-2020-2025.pdf>

Gouvernement du Québec. (2022a, 15 juin). *Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles*. G.O.Q. II, 154, 24, 3195. [77425.pdf](#)

Gouvernement du Québec. (2022b, 13 juillet). *Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles*. G.O.Q. II, 154, 28, 4619. [77878.pdf](#)

Gouvernement du Québec. (2023, 8 mars). *Décret 221-2023 concernant la rémunération et le remboursement des dépenses de membres du conseil d'administration de certaines sociétés d'État*. G.O.Q. II, 155, 11, 737. [79064.pdf](#)

Gouvernement du Québec. (2026a, 19 janvier). *Tarifification des services publics*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/finances-publiques/revenus/tarifification-services-publics>

Gouvernement du Québec. (2026b, 5 février). *Buts poursuivis par la transformation numérique des services publics*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/numerique/transformation-numerique-services-publics/introduction>

Guichet-Emplois. (2025). *Agriculture-Cultures agricoles, élevage et aquaculture (SCIAN 111, 112, 1151, 1152) : Québec, 2025*. Gouvernement du Canada. https://www.nt.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/quebec/production-agricole?wbdisable=true&utm_source=chatgpt.com

Institut de la statistique du Québec. (2025, 19 février). *Superficie agricole en production biologique. Gouvernement du Québec*. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/developpement-durable/strategie-2023-2028/nature-et-sante/superficie-agricole-production-biologique?onglet=faits-saillants-et-graphiques>

L'ARTERRE. (2026). *À propos. Qu'est-ce que L'ARTERRE?* Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ). <https://www.arterre.ca/APropos>

La Financière agricole du Québec. (2010). *Plan stratégique 2009-2012*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2013). *Plan stratégique 2012-2015*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2016). *Plan stratégique 2015-2018*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2019a). *Plan stratégique 2018-2022*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2019b). *Rapport annuel de gestion 2018-2019*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2020). *Rapport annuel de gestion 2019-2020*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2021). *Rapport annuel de gestion 2020-2021*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2022a). *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs publics et des administratrices publiques de La Financière agricole du Québec*. <https://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/politiques/code-deontologie-membres-conseil-administration.pdf>. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2022b). *Règlement intérieur de La Financière agricole du Québec*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2022c). *Rapport annuel de gestion 2021-2022*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2023a). *Plan stratégique 2022-2027*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2023b). *Rapport annuel de gestion 2022-2023*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2023c). *Capital Financière agricole. À propos de CFAI*. Gouvernement du Québec. <https://www.fadq.qc.ca/capital-financiere-agricole/a-propos-de-cfai>

La Financière agricole du Québec. (2023d). *À propos de nous. Partenaires*. Gouvernement du Québec. <https://www.fadq.qc.ca/a-propos-de-nous/partenaires>

La Financière agricole du Québec. (2023e). *Femmes et diversité en agriculture*. Gouvernement du Québec. <https://www.fadq.qc.ca/tout-pour-la-releve-agricole/vos-ressources/femmes-et-diversite-en-agriculture>

La Financière agricole du Québec. (2024). *Rapport annuel de gestion 2023-2024*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2025a). *Rapport annuel de gestion 2024-2025*. Gouvernement du Québec.

La Financière agricole du Québec. (2025b). *Plan d'action de développement durable 2023-2028. Mis à jour pour la période 2025-2028*. Gouvernement du Québec. <https://www.fadq.qc.ca/a-propos-de-nous/developpement-durable/plan-daction-de-developpement-durable>

La Financière agricole du Québec. (2025c, 11 décembre). *L'Agro-indicateur 2025 : effets favorables des conditions de marché freinés par la hausse des frais d'intérêt*. Gouvernement du Québec. https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/lagro-indicateur-2025-effets-favorables-des-conditions-de-marche-freines-par-la-hausse-des-frais-dinteret-67657?utm_source=chatgpt.com

La Financière agricole du Québec. (2025d). *Bulletin Transac-TERRES. Valeurs des terres agricoles. Édition 2025 - Années 2021 à 2024*. Gouvernement du Québec. <https://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/bulletins/transac-terres-2025.pdf>

La Financière agricole du Québec. (2026). *Conseil d'administration*. Gouvernement du Québec. <https://www.fadq.qc.ca/a-propos-de-nous/conseil-dadministration>

Loi sur l'administration financière. RLRQ, c. A-6.001.

Loi sur La Financière agricole du Québec. RLRQ, c. L-0.1.

Loi sur la fonction publique. RLRQ, c. F-3.1.1.

Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État. RLRQ, c. G-1.011.

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. RLRQ, c. G-1.02.

Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement. RLRQ, c. G-1.03.

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. RLRQ, c. A-2.1.

Loi sur le développement durable. RLRQ, c. D-8.1.1.

Loi sur le ministère des Relations internationales. RLRQ, c. M-25.1.1.

Loi sur le ministère du Conseil exécutif. RLRQ, c. M-30.

Loi sur le vérificateur général. RLRQ, c. V-5.01.

Loi sur les contrats des organismes publics. RLRQ, c. C-65.1.

Lynn, L. E., Heinrich, C. J. et Hill, C. J. (2001). *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*. Georgetown University Press.

Massicotte, É. (2024a, 24 septembre). Le produit intérieur brut réel de l'agriculture et celui de la transformation alimentaire : un regard sur leur évolution depuis 2007. *BioClips : Actualité bioalimentaire*, 32(23). Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/bulletins/Bioclips/2024/BU_Bioclips_Vol32_no23_MAPAQ.pdf

Massicotte, É. (2024b, avril). L'évolution de l'offre de produits agricoles et du potentiel d'autoapprovisionnement au Québec de 1981 à 2022 : de *Nourrir le Québec* à *Alimenter notre monde*. *BioClips+ : Regard sur l'industrie bioalimentaire*, 25(1). Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/bulletins/Bioclips-plus/BU_BioClips-plus_Vol25_no1_MAPAQ.pdf

Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Souveraineté alimentaire. (2020, 12 février). *L'agriculture et la forêt, une partie de la solution pour lutter contre le changement climatique*. <https://agriculture.gouv.fr/lagriculture-et-la-foret-une-partie-de-la-solution-pour-lutter-contre-le-changement-climatique>

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2018). *Politique bioalimentaire 2018-2025. Alimenter notre monde*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/politique-bioalimentaire/PO_politiquebioalimentaire_MAPAQ.pdf

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2020). *Agir, pour une agriculture durable. Plan 2020-2030*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/plan_agriculture_durable/PL_agriculture_durable_MAPAQ.pdf

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2025a). *Produit intérieur brut (PIB) réel de l'industrie bioalimentaire au Québec, aux prix de base, en dollars enchaînés de 2013 à 2024*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn->

[contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/industrie-bioalimentaire/statistiques/RA-PIB-reel-MAPAQ.xlsx](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/industrie-bioalimentaire/statistiques/RA-PIB-reel-MAPAQ.xlsx)

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2025b). *Nourrir nos ambitions. Politique bioalimentaire 2025-2035*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/politique-bioalimentaire/PO_politique-bioalimentaire-2025-2035_MAPAQ.pdf

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) (2025c). *Rapport annuel de gestion 2024-2025*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/RAG_2024-2025_MAPAQ.pdf

Ministère de la Cybersécurité et du Numérique (2024). *Propulser l'administration publique numérique de demain. Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2024-2028*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/cybersecurite_numerique/Publications/Strategie_cybersecurite_numerique_2024-2028/Strategie_cybersecurite_numerique_2024-2028.pdf

Ministère de la Cybersécurité et du Numérique (2025). *Architecture d'entreprise gouvernementale 4.0*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/cybersecurite-numerique/publications/architecture-entreprise-gouvernementale>

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2015). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-dd-2015-2020.pdf>

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2023). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028.pdf>

Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2026, 22 janvier). *Causes des changements climatiques*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/plan-economie-verte/actions-lutter-contre-changements-climatiques/comprendre-changements-climatiques/cause>

- Ministère de la Langue française. (2025). *Politique linguistique de l'État. Version de septembre 2025*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/langue-francaise/fr/politiques/politique_linguistique_etat.pdf
- Ministère des Finances du Québec. (2006). *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : énoncé de politique*. Gouvernement du Québec. https://www.finances.gouv.qc.ca/documents/autres/fr/moderniser_gouvernanceetat.pdf
- Ministère des Finances du Québec. (2016). *Guide pour la préparation de la revue de mandat des sociétés d'État*. Gouvernement du Québec.
- Ministère des Finances du Québec. (2025). *Liste des sociétés d'État*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/finances/publications-adm/Liste_societes_Etat/ListeFR_SocietesEtat_avril_2025.pdf
- Observatoire de la consommation responsable. (2025). *Baromètre 2025 de la consommation responsable – Édition spéciale L'impact des annonces tarifaires sur la consommation locale*. <https://ocresponsable.com/barometre-2025-de-la-consommation-responsable-edition-speciale-limpact-des-annonces-tarifaires-sur-la-consommation-locale/>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2011). *Transparence et responsabilité : guide pour l'État actionnaire. Gouvernement d'entreprise*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264056664-fr>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2015). *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244221-fr>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2017/04/principes-de-gouvernance-d-entreprise-du-g20-et-de-l-ocde_g1g754c5/9789264269514-fr.pdf
- Ouranos. (2026). *Agriculture - Impacts. Changements dans la croissance des plantes*. <https://www.ouranos.ca/fr/thematiques-interet/agriculture-impacts>
- Partenariat canadien pour une agriculture durable. Programme services-conseils 2023-2028*. (2024). Gouvernement du Québec et Gouvernement du Canada. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/programmes/services-conseils/PG_programme-services-conseils_MAPAQ.pdf
- Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*. RLRQ c. M-30, r. 1.

- Ricard, S., Blais-Gagnon, A., Huertas, W., Sawadogo, N. M., Umuhire, F., Osina, M., Gombault, C. et Michaud, A. (2023). *Évaluation de scénarios de gestion intégrée et soutenable de l'eau dans le complexe tourbeux de Lanoraie (Scélaneau). Disponibilité des eaux de surface. Rapport final.* IRDA et partenaires. <https://irda.qc.ca/media/lfro2zzl/irda-gestioneaucomplextourbeuxlanoraie-rapport-janvier2024.pdf>
- Ruiz, J. et Lavoie, S. (2023). *L'évolution des activités agricoles sur le territoire québécois depuis la mise en place de la Loi sur la protection du territoire agricole. Rapport déposé au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.* Université du Québec à Trois-Rivières.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT Canada). (2005). *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada. Rapport au Parlement.* Gouvernement du Canada. <https://www.tbs-sct.canada.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse-fra.pdf>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT Canada). (2019). *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques.* Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/directives-pour-societes-etat/lignes-directrices-intention-comites-audit-societes-etat-autres-entreprises-publiques.html>
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2002). *Guide sur le rapport annuel de gestion.* Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_rappanngest_02.pdf
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2005). *Guide de déclaration de services aux citoyens.* Gouvernement du Québec. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/cadre-de-gestion-de-ladministration-gouvernementale/declaration-de-services-aux-citoyens>
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2009). *Performance de l'État.* Gouvernement du Québec. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat>
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2012). *Organismes gouvernementaux. Statut et obligations. Lois sur l'administration publique, sur les contrats et sur les ressources informationnelles.* Gouvernement du Québec. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/secretariat/statut_obligation_2012.pdf
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante.* Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Strategie_TN_G.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2020). *Politique gouvernementale de cybersécurité*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/vitrine_numeriQc/cybersecurite/politique-gouvernementale-cybersecurite.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2021a). *Pour un Québec transparent. Plan d'action favorisant un gouvernement ouvert 2021-2023*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/vitrine_numeriQc/gouvernement_ouvert/plan-action-gouv-ouvert-2123.pdf?1639692369

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2021b). *Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/strategie-integration-ia-administration-publique-2021-2026>

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2021c). *Orientations en matière de planification stratégique dans l'Administration gouvernementale*. Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Orientations_PS.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2022). *Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle*. Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/cadre_normatif/gestion_risques.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). (2023). *Innovante, performante, stimulante. Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/strategie/Strategie_gestion_RHFP_23-28.pdf

Shalom, F. (2024, 22 août). Une ferme biologique québécoise nourrit le Québec. *Le McGill Reporter*. <https://reporter.mcgill.ca/une-ferme-biologique-quebecoise-nourrit-le-quebec/>

Statistique Canada. (2017). *Archivé - Exploitations agricoles classées selon le type d'exploitation agricole, Recensement de l'agriculture, 2011 et 2016, inactif*. Gouvernement du Canada.

<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3210040301&pickMembers%5B0%5D=1.262&cubeTimeFrame.startYear=2011&cubeTimeFrame.endYear=2016&referencePeriods=20110101%2C20160101>

Statistique Canada. (2022a). *Exploitations agricoles classées selon la superficie agricole totale, Recensement de l'agriculture, 2021*. Gouvernement du Canada. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3210023201&utm_source=chatgpt.com&request_locale=fr

Statistique Canada. (2022b). *Exploitations classées selon les revenus d'exploitation totaux, Recensement de l'agriculture, 2021*. Gouvernement du Canada. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3210023901&utm_source=chatgpt.com&request_locale=fr

Statistique Canada. (2022c). *Statistiques sur la main-d'œuvre agricole et agroalimentaire 2021*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220613/dq220613d-fra.htm>

Statistique Canada. (2022d). *Exploitations agricoles classées selon le type d'exploitation agricole, Recensement de l'agriculture, 2021*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3210023101>

Statistique Canada. (2023, 3 février). *Le Québec continue d'être le principal producteur d'érables, de bleuets, de canneberges, de vaches laitières et de porcs*. Gouvernement du Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/96-325-x/2021001/article/00005-fra.htm?utm_source=chatgpt.com

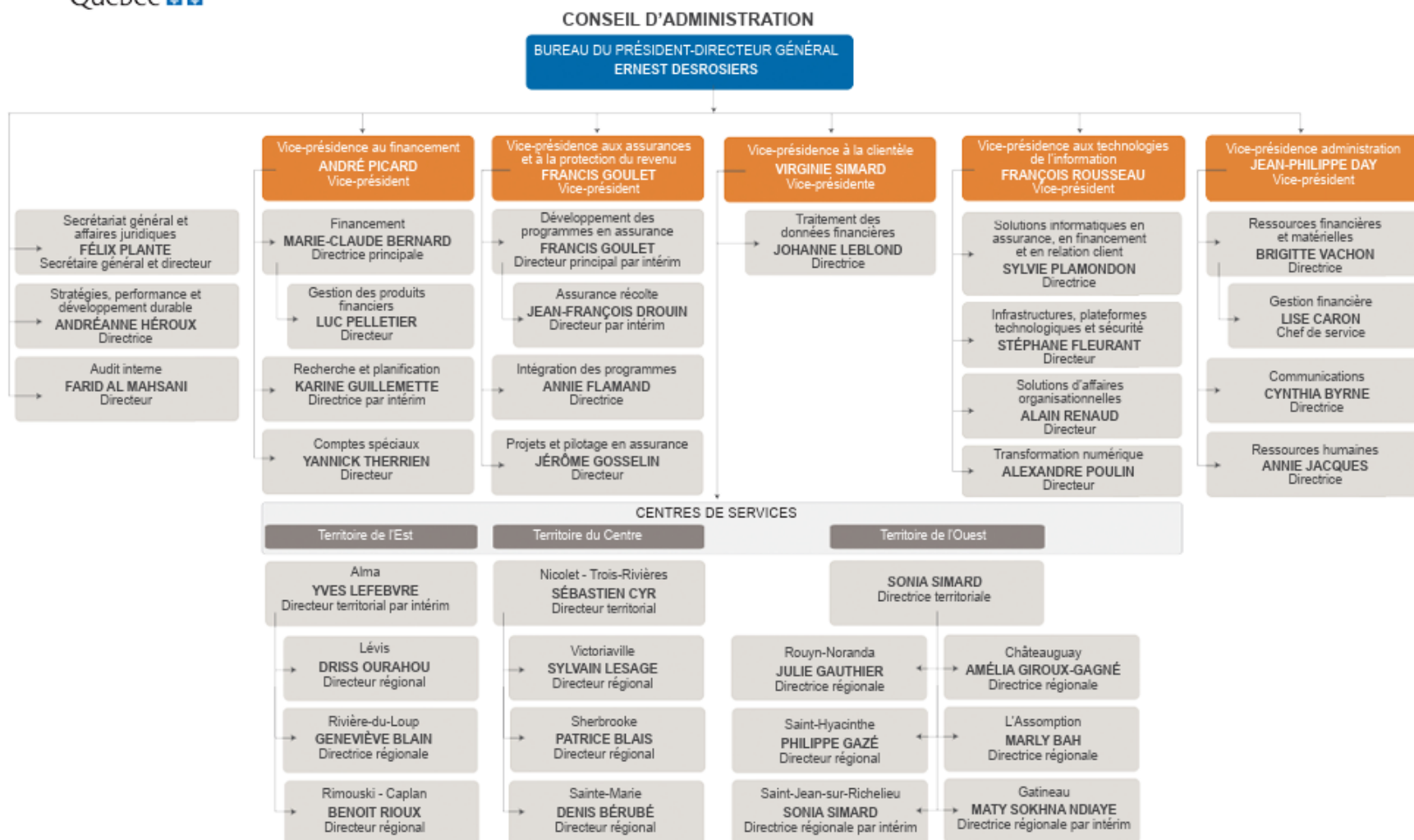
Statistique Canada. (2025a, 16 juillet). *Estimations de la production de fruits et de légumes certifiés biologiques, 2024*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250716/dq250716c-fra.htm>

Statistique Canada. (2025b). *Indice des prix des entrées dans l'agriculture*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1810025801&pickMembers%5B0%5D=1.7&cubeTimeFrame.startMonth=01&cubeTimeFrame.startYear=2015&cubeTimeFrame.endMonth=01&cubeTimeFrame.endYear=2025&referencePeriods=20150101%2C20250101>

Statistique Canada. (2025c). *La dette agricole en cours, classée par source de crédit (x 1 000)*. Gouvernement du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3210005101&pickMembers%5B0%5D=1.1&cubeTimeFrame.startYear=2018&cubeTimeFrame.endYear=2024&referencePeriods=20180101%2C20240101>

- Turgeon, J. et Savard, J.-F. (2012). Politique publique. Dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. www.dictionnaire.enap.ca
- Union des producteurs agricoles (UPA). (s. d.). *Notre histoire*. Récupéré le 13 février 2026, de <https://www.upa.qc.ca/producteur/a-propos/notre-histoire>
- Vérificateur général du Québec. (2015). *La Financière agricole du Québec : mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance. Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016*. https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-cdd/2015-2016-CDD/fr_Rapport2015-2016-CDD-Chap05.pdf
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J. et Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102-129. 10.17705/1jais.00655

ANNEXE I : ORGANIGRAMME



ANNEXE II : GRILLE D'ANALYSE DES NOTATIONS CONCERNANT LA GOUVERNANCE, L'ORGANISATION, LE CONTRÔLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE

La présente annexe décrit le cadre analytique retenu pour la revue de mandat de La Financière agricole. Cet outil, élaboré initialement par Paul-Émile Arsenault, a été mobilisé dans le cadre de plusieurs exercices comparables menés par l'École nationale d'administration publique auprès de diverses sociétés d'État. Il s'articule autour de quatre dimensions issues du guide du ministère des Finances du Québec, soit la gouvernance, l'organisation, le contrôle de gestion et la performance. Il s'inspire notamment des lignes directrices publiées par l'OCDE en 2015 et a été adapté aux exigences légales applicables à La Financière agricole en collaboration avec la Direction des stratégies, de la performance et du développement durable.

Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
Gouvernance			
1. Cadre législatif	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	Le rôle du conseil d'administration d'une entreprise publique doit être clairement défini par la législation, de préférence en conformité avec le droit des sociétés (OCDE, 2015, p. 29).	Degré de clarté du cadre juridique régissant la gouvernance de La Financière agricole et cohérence avec les normes communément acceptées.
2. Séparation des rôles entre conseil d'administration et président-directeur général	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	Le conseil d'administration veille à l'efficacité du conseil d'administration et, si requis, fait office de relais pour les communications avec le gouvernement. Le rôle de président du conseil d'administration doit être distinct de celui de directeur général (OCDE, 2015, p. 30).	Répartition explicite et adéquate des rôles, en évitant le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de président-directeur général.
3. Composition et nomination des membres du conseil d'administration	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	L'État participe activement à la désignation du conseil d'administration et contribue à la diversité des membres; les procédures de nomination des membres du conseil d'administration sont méthodiques, transparentes et fondées sur le mérite (OCDE, 2015, p. 20-21).	Représentativité et profil de compétence des membres du conseil d'administration.
4. Indépendance des membres du conseil d'administration	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	La composition du conseil d'administration lui permet d'exercer un jugement en toute objectivité et indépendance. Toutes les administratrices et tous les administrateurs sont nommés en vertu de leurs qualifications (OCDE, 2015, p. 29).	Proportion des membres du conseil d'administration de La Financière agricole pouvant être qualifiés comme indépendants.

Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
5. Intégrité et éthique	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	Des mécanismes sont institués pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les ingérences politiques dans le fonctionnement du conseil d'administration (OCDE, 2015, p. 29).	Existence ou non d'un code d'éthique et de déontologie.
6. Comités du conseil d'administration	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	Le conseil d'administration met en place des comités spécialisés, composés d'administratrices et d'administrateurs indépendants et qualifiés, pour l'aider à assumer ses fonctions, en particulier en matière de vérification des comptes, de gestion des risques et de rémunération (OCDE, 2015, p. 30).	Nombre et rôle des comités mis en place; principaux extraits de ces comités.
7. Rémunération des administrateurs et administratrices	LGSE; OCDE, 2015	La rémunération des membres du conseil d'administration est fixée par le gouvernement. Cette information doit être rendue publique (OCDE, 2015, p. 27).	Accessibilité de l'information portant sur la rémunération versée aux membres du conseil d'administration.
8. Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités	LGSE; OCDE, 2015; Asselin, 2007	Le conseil d'administration, sous la supervision de son président, procède à une évaluation annuelle de ses performances (OCDE, 2015, p. 30).	Nature et fréquence des évaluations des membres du conseil d'administration; assiduité des membres aux séances du conseil d'administration et de ses comités.
Organisation			
9. Fonctions du président-directeur général	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	Lorsque le gouvernement nomme le président-directeur général, il est de bonne pratique d'exiger des consultations avec le conseil d'administration (OCDE, 2015, p. 80-81).	Consultations faites auprès du conseil d'administration lors de la nomination du président-directeur général.
10. Liens institutionnels	RLRQ, c. L-0.1; SCT, 2012	La Financière agricole doit se conformer à diverses lois ou réglementations gouvernementales (contrats, ressources informationnelles, effectifs, conventions collectives, etc.).	Existence de rapports démontrant que La Financière agricole se conforme ou non aux diverses lois auxquelles elle est assujettie.
11. Application des politiques publiques	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015; Stratégie gouvernementale de développement durable, 2015-2020 et 2023-2028; Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2019-2023 et 2024-2028	Il appartient à l'État d'évaluer soigneusement et de rendre publics les objectifs de politique publique et de soumettre ceux-ci à des réexamens périodiques (OCDE, 2015, p. 19).	Existence de rapports démontrant que La Financière agricole se conforme aux divers paramètres de politiques publiques qu'elle est chargée de mettre en œuvre.

Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
12. Consultation des parties prenantes	RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	Pour la poursuite des objectifs de politique publique, les parties prenantes doivent avoir accès aux informations relatives à ces objectifs (OCDE, 2015, p. 24).	Fréquence des consultations tenues par La Financière agricole pour la réalisation de ses mandats.
13. Inclusion de partenaires	OCDE, 2015; RLRQ, c. L-0.1	Les entreprises publiques respectent les droits des parties prenantes et rendent compte de leurs relations avec elles (OCDE, 2015, p. 26).	Indicateur illustrant l'apport de partenaires dans la livraison des services offerts par La Financière agricole (partenaires privés ou publics).
14. Déploiement des services à la population	RLRQ, c. L-0.1; Déclaration de services à la clientèle et site Internet de La Financière agricole	La Financière agricole propose un éventail de services dont certains touchent directement de vastes segments de sa clientèle sur l'ensemble du territoire québécois. Cela exige des modes de livraison qui évoluent en fonction des préférences exprimées par les diverses clientèles.	Indicateur illustrant le degré de couverture des services offerts sur le territoire et/ou l'étendue des services en ligne pour les clientèles desservies.
Contrôle de gestion			
15. Déclaration de services à la clientèle	SCT, 2005	Conformément aux bonnes pratiques en la matière, La Financière agricole rend publique une déclaration de services à la clientèle et rend compte des résultats atteints.	Eu égard aux principaux services que La Financière agricole offre à sa clientèle, amplitude des engagements pris dans la Déclaration de services à la clientèle et des résultats présentés dans le rapport annuel de gestion.
16. Plan stratégique	LGSE; SCT, 2021c	Conformément à la LGSE, La Financière agricole rend public son plan stratégique.	Identification des changements apportés au Plan stratégique 2022-2027 par rapport aux précédents plans, qualité et atteinte des cibles fixées dans le plan stratégique.
17. Contrôle interne	LGSE; OCDE, 2015	Les entreprises publiques doivent se doter de procédures efficaces de contrôle interne et mettre en place un organe de contrôle de gestion (OCDE, 2015, p. 30).	Instruments de gestion mis en place par La Financière agricole pour s'assurer d'être en contrôle, notamment en ce qui touche l'audit interne et la gestion des risques.
18. Mesure et suivi de la performance	LGSE; OCDE, 2015; SCT, 2009	Le plan stratégique comporte des indicateurs de performance (SCT). La revue de mandat inclut des mesures d'étalonnage (LGSE).	Instruments de gestion mis en place par La Financière agricole pour mesurer et assurer le suivi de sa

Éléments considérés	Références	Bonnes pratiques	Critères retenus
			performance (tableau de bord, étalonnage, etc.).
19. Gestion des ressources humaines (GRH)	LGSE; Asselin, 2007; SCT, 2023.	L'organisation s'assure de maintenir un bon climat de travail et de disposer des compétences requises pour réaliser adéquatement son mandat (Asselin, 2007, p. 22).	Évolution de certains indicateurs portant sur la GRH (jours de formation, taux de mobilisation, taux de fidélisation, etc.).
20. Gestion des ressources informationnelles (GRI)	RLRQ, c. G-1.03; Cadre gouvernemental de gestion des bénéfices des projets en ressources informationnelles	L'organisation planifie et gère ses technologies de l'information dans le souci de prioriser les bons investissements, de réduire ses coûts de fonctionnement et d'améliorer les services à la clientèle.	État d'avancement des projets en GRI planifiés par La Financière agricole dans le cadre de son plan triennal, gains escomptés des investissements réalisés.
21. Gestion des ressources financières	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	Les états financiers des entreprises publiques sont soumis chaque année à une vérification externe indépendante, conformément aux normes internationalement admises (OCDE, 2015, p. 28).	Conformité des pratiques en usage en lien avec la vérification des états financiers et les normes comptables applicables à La Financière agricole.
22. Reddition de comptes	LGSE; RLRQ, c. L-0.1; OCDE, 2015	Les entreprises publiques doivent présenter des informations significatives conformes aux normes rigoureuses en matière de diffusion d'information. Cela exige le recours à la communication par le Web pour faciliter l'accès du grand public à ces informations (OCDE, 2015, p. 27-28).	Conformité des pratiques en usage à La Financière agricole en ce qui concerne la transparence de sa gestion et la reddition de comptes auprès du gouvernement et du public en général.
Performance globale			
23. Soutien aux entreprises agricoles (plan stratégique)	Plans stratégiques 2018-2022 et 2022-2027	Tendance évolutive des dimensions mesurées avec une diversité d'indicateurs concernant l'expérience client, l'offre de produits de gestion des risques agricoles adaptés, l'offre de produits de financement agricole et agroalimentaire adaptés, la relève agricole, l'adoption de pratiques durables en entreprise.	Tendance à la hausse (ou stable minimalement)
24. Soutien aux entreprises agricoles (étalonnage)	Mesures d'étalonnage entre 2016-2017 et 2022-2023	Nombre d'indicateurs égaux ou supérieurs à la moyenne globale : services à la clientèle, processus, gestion des programmes, gestion financière.	Majorité d'indicateurs égaux ou supérieurs à la moyenne
25. Résultats financiers de La Financière agricole	Rapports annuels 2018-2019 à 2024-2025	Respect du budget et excédent cumulé (réserve financière)	Tendance à la hausse (ou stable minimalement)

ANNEXE III : BILAN DE LA COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de données a consisté en la tenue de groupes de discussion et d'entrevues auprès des membres du conseil d'administration, des membres du comité de direction, de gestionnaires de La Financière agricole, ainsi qu'auprès des représentants et représentantes de ses principaux partenaires (MAPAQ et AAC) entre juillet 2025 et janvier 2026.

Type de collecte	Date	Direction
Membres du conseil d'administration (groupe de discussion)	18 septembre 2025	5 personnes
Vice-présidents et vice-présidentes (groupe de discussion)	6 octobre 2025	5 personnes
Entrevue 1	24 juillet 2025	Ancien président-directeur général
Entrevue 2	31 juillet 2025	Sous-ministre du MAPAQ
Entrevue 3	1 ^{er} octobre 2025	Président du conseil d'administration
Entrevue 4	9 octobre 2025	Direction générale de la planification, des politiques et des études économiques (MAPAQ)
Entrevue 5	6 novembre 2025	Secrétariat général et Direction des affaires juridiques
Entrevue 6	19 novembre 2025	Direction des ressources humaines
Entrevue 7	20 novembre 2025	Direction de l'audit interne
Entrevue 8	1 ^{er} décembre 2025	Direction de la transformation numérique
Entrevue 9	11 décembre 2025	Direction des ressources matérielles et financières, Service de la gestion financière
Entrevue 10	15 décembre 2025	Nouveau président-directeur général
Entrevue 11	16 décembre 2025	AAC
Entrevue 12	14 janvier 2026	Direction des stratégies, de la performance et du développement durable

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

