

PLAN STRATÉGIQUE
2017-2020

Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

Crédit : Eric Labonté, MAPAQ

Québec 

Mot de la Présidente

La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (la Régie) a plus de 60 ans d'existence. Une longévité qui témoigne de son statut d'acteur clef du secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée. Il convient également de souligner l'importance de l'impact économique des affaires et des mécanismes soumis à la juridiction de la Régie pour la société québécoise.

Dans un processus d'analyse et d'introspection, il est pertinent de réfléchir sur son passé. Néanmoins, le véritable enjeu demeure celui d'être apte à se tourner vers l'avenir pour rester à l'avant-garde des grands défis qu'assurément il comportera. La Régie désire donc tirer pleinement profit de ce moment charnière de son histoire afin d'innover et de se doter des moyens proportionnels aux grandes ambitions qu'elle nourrit pour le futur du milieu agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée.

Ainsi, c'est avec une grande fierté que je vous présente le *Plan stratégique 2017-2020 de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec* (le Plan stratégique 2017-2020). Ce document fait état de nos engagements à l'égard des diverses parties prenantes et présente les objectifs qui guideront nos actions jusqu'en 2020.

Tel que vous le constaterez à la lecture du présent document, la Régie orchestre actuellement sa réorientation afin de se positionner comme une organisation visionnaire, novatrice et plus efficace. Celle-ci sera mise en œuvre en alliant de hauts standards d'ouverture et de transparence à l'égard de tous les acteurs de la mise en marché.

Je vous invite à prendre connaissance du Plan stratégique 2017-2020, qui supporte la réalisation de la vision de la Régie, celle d'être une Régie avant-gardiste pour un secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée durable et prospère.



Me Ginette Bureau
Présidente

1

Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

La Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (la Régie) a été instituée il y a maintenant plus de 60 ans. Elle est chargée d'administrer la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche* (RLRQ, c. M-35.1) et la *Loi sur les producteurs agricoles* (RLRQ, c. P-28).

Le 8 septembre 2015, la Régie s'est présentée devant la Commission de l'administration publique (la Commission). Lors de cette audition, la Régie s'est engagée à entreprendre un processus de planification stratégique tout en tenant compte des recommandations émises par la Commission, dont celles de réduire les délais de traitement des demandes

et d'améliorer le climat de travail. Dans le cadre de ce processus, la Régie a entrepris un tour d'horizon complet par le biais d'un sondage organisationnel suivi d'un plan de redressement, d'une consultation des parties prenantes du milieu et d'une réflexion à l'interne axée sur son rôle au sein de la chaîne de création de valeur.

Dans un tel contexte, le présent plan vise à mettre en lumière plusieurs engagements stratégiques pris, notamment pour donner suite aux recommandations de la Commission. Le Plan stratégique 2017-2020 présente ainsi les enjeux et les orientations de la Régie pour les années à venir.

2

Chantier de la nouvelle planification stratégique

Le dernier plan stratégique de la Régie remonte à plus de 10 ans. Afin que le nouveau plan stratégique reflète la synergie entre les divers intervenants, la Régie a entrepris le chantier d'une nouvelle planification stratégique en se dotant de multiples outils d'analyse dont un sondage organisationnel, une consultation des parties prenantes et un processus visant à définir sa chaîne de création de valeur.

LE SONDAGE ORGANISATIONNEL

À l'automne 2015, la Régie a procédé à un sondage organisationnel indépendant. Cet exercice a permis d'identifier les pistes d'amélioration devant être approfondies. En conséquence, un plan d'action comportant 4 grands axes a été conçu et déployé. Il est en cours d'implantation.

LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

En 2016, une consultation des parties prenantes en deux temps a été réalisée par la firme Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. dans le but d'identifier leurs préoccupations relativement au futur de la Régie. De plus, des pistes de solutions ont été suggérées par ces parties prenantes telles que l'optimisation des processus reliés à la résolution des différends, l'augmentation de la collaboration avec les organismes liés à la mise en marché, la création de lieux d'échange et la nécessité de prendre le virage électronique.

3

Mission, vision et valeurs

MISSION

La mission de la Régie est définie à l'article 5 de la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche* :

« La Régie a pour fonctions de favoriser une mise en marché efficace et ordonnée des produits agricoles et alimentaires, le développement de relations harmonieuses entre les différents intervenants, la résolution des difficultés qui surviennent dans le cadre de la production et la mise en marché de ces produits en tenant compte des intérêts des consommateurs et de la protection de l'intérêt public. »

VISION

Une Régie avant-gardiste pour un secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée durable et prospère.

La Régie se positionne comme une organisation proactive qui assume le leadership attendu par ses parties prenantes afin de contribuer au bon fonctionnement de la production et de la mise en marché des produits agroalimentaires, de la pêche et de la forêt privée, et ce, notamment dans le but que tous les Québécois aient accès à des produits de qualité, sains et à juste prix.

VALEURS

La culture organisationnelle de la Régie est forgée autour de 4 piliers qui guident ses actions au quotidien. La Régie a profité de cet exercice stratégique pour identifier ces 4 valeurs. Celles-ci furent déterminées et adoptées par l'ensemble de son personnel et sont :

COLLABORATION

La Régie mise sur le travail d'équipe, l'engagement, les échanges et le partage tout en favorisant un climat de travail propice au dialogue et au changement.

QUALITÉ

La Régie vise à maintenir un professionnalisme et une expertise de haut niveau afin de répondre adéquatement aux attentes de l'ensemble des intervenants et à la diversité de ses mandats.

INNOVATION

La Régie réinvente ses façons de faire et encourage l'agilité afin de continuellement maximiser la chaîne de création de valeur répondant ainsi aux enjeux d'un secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée en continuelle progression.

ÉQUITÉ

Soucieuse de ses clientèles, la Régie est une organisation durable qui agit selon des règles de conduite dictées par la justice, l'intégrité, la probité, l'impartialité, la transparence et l'éthique.

ENJEU 1

Des mécanismes adaptés à la clientèle

La Régie agit à titre de tribunal administratif dans un milieu agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée en constante évolution. Ainsi, elle désire adopter une approche collaborative afin de participer au développement de solutions innovatrices dans ces secteurs.

Par conséquent, la Régie considère qu'il est primordial de revoir ses mécanismes administratifs afin de répondre adéquatement aux besoins variés de ses clientèles. Les orientations choisies en lien avec le présent enjeu visent à donner suite aux pistes de solution suggérées par les parties prenantes, à savoir : bonifier les processus d'affaires, dont ceux reliés à la résolution des différends, optimiser le processus d'approbation des règlements et accroître les synergies et les collaborations avec les organismes liés à la mise en marché.

ORIENTATION 1

Améliorer la gestion des différends

La Régie constate un accroissement significatif des différends dans les secteurs sous sa juridiction. Elle doit donc continuellement améliorer sa gestion des différends afin de remplir sa mission et répondre efficacement aux attentes des parties.

Face à la multiplication des litiges et leurs impacts sur le fonctionnement du tribunal, la Régie considère comme primordiale l'adoption de nouvelles pratiques en la matière, tout en restant à l'affût des nouvelles tendances de règlement des différends. À cette fin, les conférences préparatoires et la médiation sont des mécanismes permettant de réduire le nombre de jours d'audience et offrent aux parties la possibilité d'arriver à la conclusion d'un règlement satisfaisant. De surcroît, la Régie juge essentielle l'utilisation de conférences préparatoires pour bonifier la préparation des dossiers devant être entendus. Cette démarche, préalable à une séance publique, permet d'amorcer le dialogue avec les parties et d'établir une compréhension commune et concertée du déroulement de l'audience à venir.

De plus, la Régie envisage d'offrir un service de médiation pour les dossiers litigieux entre offices et producteurs. Ainsi, l'offre de services, quant aux modes alternatifs de règlements de conflits, pourrait être étendue à plus de dossiers.

La Régie estime fondamental de réduire les délais de traitement des affaires sous sa juridiction. Afin d'amorcer un nouveau virage, la Régie souhaite se doter de deux types d'indicateurs pertinents, soit, premièrement, celui servant à mesurer les efforts de l'organisme destinés à régler ses dossiers antérieurs au 1^{er} avril 2016 et, deuxièmement, celui en lien avec les demandes reçues après le 1^{er} avril 2016.

Par conséquent, le premier indicateur vise à déterminer le taux de traitement pour les demandes précédant le 1^{er} avril 2016. En ce qui concerne les demandes reçues après le 1^{er} avril 2016, les résultats aux indicateurs correspondants seront traités de manière détaillée dans le rapport annuel de gestion de l'organisme conformément à l'un des éléments visés par la recommandation 2.1 de la Commission.

OBJECTIF 1**Optimiser les processus d'affaires reliés à la résolution des différends**

INDICATEURS	CIBLES 2017-2018	CIBLES 2018-2019	CIBLES 2019-2020
Taux de traitement pour les demandes reçues avant le 1 ^{er} avril 2016	10 %	25 %	40 %
Délai moyen afin d'obtenir une première audience pour les demandes reçues après le 1 ^{er} avril 2016	5 mois	4 mois	4 mois
Service de médiation disponible	–	–	Service disponible
Pourcentage des dossiers réglés avant décision	–	35 %	40 %
Pourcentage des dossiers faisant l'objet d'une conférence préparatoire	20 %	30 %	40 %

ORIENTATION 2**Assurer efficacement la régulation économique en collaboration avec les parties prenantes**

La Régie agit également à titre de régulateur économique dans le milieu agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée. À ce titre, la Régie a choisi d'axer son intervention sur les mécanismes de collaboration pour accroître ses échanges avec les parties prenantes dans la mise en marché collective.

Dans le cadre de l'article 62 de la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche*, la Régie doit évaluer, au maximum à tous les 5 ans, les activités des offices de mise en marché. Cette évaluation est une occasion pour chacun des offices de se présenter devant la Régie afin

de lui faire rapport, que le plan et les règlements qu'il édicte servent les intérêts de l'ensemble des producteurs et favorisent une mise en marché efficace et ordonnée du produit visé. À la suite de cette évaluation, la Régie émet plusieurs recommandations à l'intérieur d'un rapport. Ainsi, la Régie considère l'évaluation périodique quinquennale comme une plateforme de dialogue et un outil essentiel d'intervention. Afin de maximiser les bénéfices de celle-ci, la Régie désire approfondir les réflexions préalables à l'évaluation et l'éventail des sujets abordés à l'occasion de ces communications avec les offices et les personnes intéressées.

Finalement, en plus des nombreux outils qui visent l'encadrement de la production et la mise en marché collective des produits agroalimentaires, de la pêche et de la forêt privée, la Régie désire mettre en place un comité consultatif de ces secteurs dans le but de créer un lieu d'échange représentatif et pertinent.

OBJECTIF 2**Accroître les synergies et les collaborations avec les organismes liés à la mise en marché**

INDICATEURS	CIBLE 2017-2018	CIBLE 2018-2019	CIBLE 2019-2020
Mise en place d'un comité consultatif représentatif du secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée	Comité mis en place au 31 mars 2018	–	–
Taux de satisfaction des participants à l'égard de leur contribution aux évaluations périodiques	–	–	85 %

ENJEU 2

Une organisation dynamique

À l'automne 2015, la Régie a entrepris une réflexion stratégique portant sur les différentes attentes des parties prenantes dans le cadre de la mise en marché des produits agroalimentaires, de la pêche et de la forêt privée, ainsi que sur son efficacité et son efficience en tant qu'organisme public. Par conséquent, un plan de redressement de l'organisme fut déployé et est toujours en cours d'exécution.

Le chantier d'amélioration ayant mené à la présente planification stratégique a enclenché un processus porteur de changement et de transformation dont les répercussions se feront sentir pour les années à venir.

ORIENTATION 3

Accroître l'efficacité de l'organisation

Dans le but de répondre adéquatement aux attentes de ses clientèles, la Régie doit mettre à jour son offre de services et assurer une meilleure actualisation de l'information disponible. Ainsi, afin d'optimiser son efficacité organisationnelle, la Régie doit prendre le virage électronique.

La modernisation des services offerts par la Régie requiert une mise à niveau de l'information disponible sur le site Internet de la Régie. À titre d'exemple, la mise en place de formulaires dynamiques correspond à la volonté du plan gouvernemental quant aux services en ligne. La Régie désire également utiliser son site Internet comme une plateforme

pertinente de diffusion de l'information. À cette fin, elle s'engage à rendre disponible l'ensemble de ses décisions d'ici la fin de l'exercice 2019-2020.

Au demeurant, une gestion dynamique, qui fait appel à l'engagement et à la collaboration, est à prioriser pour une organisation mobilisatrice qui œuvre dans une économie du savoir, et ce, dans un contexte en constante évolution. Afin d'accroître l'efficacité de l'organisation, la Régie souhaite également mettre en place un système de gestion intégrée des documents.

Les objectifs choisis font suite aux pistes de solution suggérées par les parties prenantes, soit celle d'accroître l'efficacité administrative et celle d'améliorer le climat organisationnel.

OBJECTIF 3.1**Adopter le virage électronique en vue d'accroître l'efficacité de la Régie**

INDICATEURS	CIBLES 2018-2019	CIBLES 2019-2020
Pourcentage d'implémentation du système de gestion intégrée des documents	–	50 %
Mise en ligne de formulaires dynamiques	Effectuée au 31 mars 2019	–
Pourcentage des décisions disponibles sur le site Internet	90 %	100 %

OBJECTIF 3.2**Améliorer le climat organisationnel**

INDICATEUR	CIBLE 2018-2019	CIBLE 2019-2020
Note obtenue au sondage « employeur exceptionnel »	65 %	75 %

TABLEAU SYNOPSIS

MISSION La Régie a pour fonctions de favoriser une mise en marché efficace et ordonnée des produits agricoles et alimentaires, le développement de relations harmonieuses entre les différents intervenants, la résolution des difficultés qui surviennent dans le cadre de la production et la mise en marché de ces produits en tenant compte des intérêts des consommateurs et de la protection de l'intérêt public.

VISION Une Régie avant-gardiste pour un secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée durable et prospère.

ENJEU Des mécanismes adaptés à la clientèle

ORIENTATION	OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
Améliorer la gestion des différends	Optimiser les processus d'affaires reliés à la résolution des différends	Taux de traitement pour les demandes reçues avant le 1 ^{er} avril 2016	Cible 2017-2018 10 % Cible 2018-2019 25 % Cible 2019-2020 40 %
		Délai moyen afin d'obtenir une première audience pour les demandes reçues après le 1 ^{er} avril 2016	Cible 2017-2018 5 mois Cible 2018-2019 4 mois Cible 2019-2020 4 mois
		Service de médiation disponible	Cible 2019-2020 Service disponible
		Pourcentage de dossiers réglés avant décision	Cible 2018-2019 35 % Cible 2019-2020 40 %
		Pourcentage des dossiers faisant l'objet d'une conférence préparatoire	Cible 2017-2018 20 % Cible 2018-2019 30 % Cible 2019-2020 40 %
ORIENTATION	OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
Assurer efficacement la régulation économique en collaboration avec les parties prenantes	Accroître les synergies et les collaborations avec les organismes liés à la mise en marché	Mise en place d'un comité consultatif représentatif du secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée	Cible 2017-2018 Comité mis en place au 31 mars 2018
		Taux de satisfaction des participants à l'égard de leur contribution aux évaluations périodiques	Cible 2019-2020 85 %

ENJEU Une organisation dynamique

ORIENTATION	OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
Accroître l'efficacité de l'organisation	Adopter le virage électronique en vue d'accroître l'efficacité	Pourcentage d'implémentation du système de gestion intégrée des documents	Cible 2019-2020 50 %
		Mise en ligne de formulaires dynamiques	Cible 2018-2019 Effectuée au 31 mars 2019
		Pourcentage des décisions disponibles sur le site Internet	Cible 2018-2019 90 % Cible 2019-2020 100 %
	Améliorer le climat organisationnel	Note obtenue au sondage « employeur exceptionnel »	Cible 2018-2019 65 % Cible 2019-2020 75 %

Régie
des marchés agricoles
et alimentaires

Québec

