

Déposé le : 26 octobre 2017

No : CAPERN- 131

Secrétaire : [Signature]

**Régie
des marchés agricoles
et alimentaires**

Québec 

Par Johanne Gélinas, associée
Isabelle Gagnon, directrice principale
Groupe-conseil Stratégie et performance

RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES DU QUÉBEC

Faits saillants de la consultation des parties
prenantes

9 mai 2016



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

Objectifs de la rencontre



1. Rétroaction sur les faits saillants des rencontres
2. Présentation des pistes de réflexion
3. Discussion

Objectifs du mandat



1

Recueillir les besoins, les perceptions et les attentes des parties prenantes envers la Régie

2

Nourrir la réflexion stratégique de la Régie

Démarche



1. Identification d'un nombre limité de parties prenantes
2. Élaboration d'un questionnaire
3. Rencontre avec les 15 organismes suivants

Association des abattoirs avicoles du Québec

Fédération des producteurs forestiers du Québec

Association des fraises et framboises du Québec

Fédération des producteurs d'œufs du Québec

Association des négociants en céréales du Québec

Fédération québécoise des producteurs de fruits et de légumes de transformation

Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière

Fédération des producteurs de pommes de terre du Québec

Conseil des entrepreneurs agricoles

Producteurs de lait du Québec

Conseil de l'industrie de l'érable

Union paysanne

Conseil de la transformation alimentaire et des produits de consommation

Union des producteurs agricoles du Québec

Éleveurs de porcs du Québec

4. Élaboration des faits saillants des rencontres
5. Validation et bonification des faits saillants dans le cadre d'un atelier de discussion

Précisions

- Les faits saillants et pistes de réflexion présentés dans ce rapport représentent les points soulevés lors des rencontres avec les parties prenantes ciblées, et non l'opinion de Raymond Chabot Grant Thornton
- Les propos, commentaires et idées soulevés sont présentés de façon non nominative afin de préserver l'anonymat des participants. Par ailleurs, les exemples qui permettraient d'identifier les organisations concernées ont volontairement été exclus du rapport
- Les parties prenantes rencontrées ont parfois des points de vue divergents. Raymond Chabot Grant Thornton a tenté de présenter de façon équilibrée les divers points de vue

Remerciements

Nous espérons avoir retranscrit de façon juste les divers échanges. Nous tenons à remercier tous les participants aux rencontres pour la qualité des échanges et pour l'ouverture avec laquelle ils nous ont fait part de leurs commentaires et idées.

Faits saillants des rencontres

Trame de fond



- Toutes les personnes rencontrées accueillent favorablement la démarche de consultation entreprise par la Régie
- Elles s'entendent également pour dire que la Régie joue un rôle essentiel dans la mise en marché, en tant que gardienne de la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche (LMM)*
- Toutefois, en raison de son mode de fonctionnement actuel, la Régie ne répond pas à l'objectif qu'elle s'est fixé
- Les préoccupations sont encore plus grandes pour l'avenir, alors que le rôle et l'espace occupés par la Régie semblent s'effriter
- Les parties prenantes rencontrées souhaitent ardemment que la Régie se donne les moyens (humains et financiers) de ses ambitions et qu'elle se positionne davantage comme une **organisation crédible, performante et transparente**
- Les parties prenantes ne s'entendent toutefois pas sur les moyens pour parvenir à cette fin

Présentation des faits saillants



Commentaires liés à la Régie, en tant qu'**organisme gouvernemental**



Commentaires liés aux **façons de faire actuelles**, aux pratiques ou aux procédures internes de la Régie



Commentaires liés au **capital humain**, incluant les régisseurs, le personnel technique ou le personnel de soutien

Forces et faiblesses



- + Clarté de son rôle de par la Loi
- + Bonne réputation/notoriété dans le secteur en tant que figure d'autorité
- + Grande spécialisation des services
- + Impression que la Régie est en train de prendre du « tonus »



- Manque de ressources financières, ce qui a pour effet de miner sa crédibilité et de l'empêcher de réaliser sa mission
- Projection d'une image « poussiéreuse »
- Impression de chevauchement dans les rôles de la Régie
- Manque de vision par rapport à l'évolution de la mise en marché
- Modèle centré sur le producteur plutôt que sur les besoins et les intérêts du consommateur

Forces et faiblesses



- + Transparence des décisions
- + Décisions généralement claires et bien rédigées
- + Tribunal itinérant permettant l'accès dans diverses régions du Québec
- + Sensibilité à l'égard de la réalité des producteurs agricoles



- Priorisation déficiente des dossiers
- Manque de standardisation des pratiques
- Manque de cohérence dans les décisions entre les secteurs
- Manque de rigueur administrative
- Absence de suivi sur la progression des dossiers
- Résolution de différends par des méthodes autres (par ex. la médiation) pas suffisamment encadrée et encouragée

1. Principales forces (suite)



- + Compétences techniques pointues
- + Souci de rigueur et d'éthique
- + Bancs à trois régisseurs
- + Bonne connaissance de la mise en marché dans le contexte québécois
- + Efficacité à traiter les différends dans des délais raisonnables
- + Service à la clientèle (service courtois, engagé, à l'écoute, accessible)



- Manque de ressources
- Retard dans le remplacement de régisseurs
- Taux de roulement élevé
- Effritement des connaissances du milieu agricole, alimentaire et forestier
- Compétences inégales des régisseurs
- Maîtrise inégale de la langue anglaise

3. Enjeux et préoccupations pour l'avenir



- Préservation de la mémoire institutionnelle



- Complexité grandissante du marché et des réseaux de commercialisation
- Concentration de la distribution alimentaire entraînant un pouvoir de plus en plus important des grandes chaînes d'alimentation
- Capacité de la Régie de conserver son indépendance au regard du politique
- Judicialisation qui a pour effet d'augmenter les coûts, de mettre les partis en opposition plutôt qu'en recherche de solution et de réduire l'accessibilité pour les plus petits acteurs

Pistes de réflexion suggérées

1. Clarifier le positionnement de la Régie

■ Redorer l'image de marque de la Régie

- Faire connaître et promouvoir son rôle au sein de la société québécoise
- Expliquer clairement la raison d'être de la Régie
- Développer et faire valoir le rôle économique de la Régie pour l'économie du Québec

■ Élargir le schème d'analyse de la Régie puisque les filières sont maintenant globales

- Développer une chaîne de valeur intégrée afin d'inclure la distribution et la transformation, et pas seulement la mise en marché
- Accroître les synergies et la collaboration avec d'autres organismes liés à la mise en marché (autres régies provinciales, Conseil des appellations réservées et des termes valorisants, La Financière agricole du Québec, etc.)

■ Développer l'offre en médiation avec obligation de résultat afin que la Régie soit la solution de dernier recours

Pistes de réflexion suggérées (suite)

2. Accroître l'efficacité administrative

■ Optimiser les processus liés à la résolution de différends

- Instaurer des procédures préalables pour étudier la validité d'un recours pour éviter la perte de temps des intervenants et réduire les longs délais
- Mettre sur pied une équipe de liaison entre les régisseurs et les participants afin de mieux préparer les participants et limiter les pertes de temps (par exemple, accompagnement préalable pour monter les dossiers, etc.)
- Prévoir des rapports pour une étude préliminaire afin de diminuer le temps de présence en séance publique, s'il y a lieu d'en tenir une

■ Optimiser les processus liés à l'approbation de règlements et de prix

- Prévoir une prépublication des règlements sur le site pour commentaires
- Revoir les critères d'adoption des règlements
- Prioriser les décisions ayant une incidence directe sur le marché

■ Prendre un virage électronique

Pistes de réflexion suggérées (suite)



3. Développement et maintien de l'expertise

- Revoir les besoins en ressources, renforcer l'équipe et combler les postes manquants
- Maintenir des ressources dédiées et spécialisées par secteur
- Clarifier et communiquer le profil de compétences recherché chez les régisseurs et au sein de l'équipe de soutien (rédaction, bilinguisme, formation, filières, etc.)
- Privilégier les équipes de régisseurs pluridisciplinaires
- Prévoir une liste de régisseurs *ad hoc*

Pistes de réflexion suggérées (suite)



Pour certains acteurs rencontrés, les faiblesses et les enjeux soulevés ne peuvent être résolus que par une modernisation de la LMM. Cette position ne fait toutefois pas l'unanimité. Les grandes lignes sont les suivantes :

- Clarifier les objectifs de la LMM
- Revoir le processus d'approbation de la réglementation
- Séparation des pouvoirs

Discussion



- Est-ce que ça reflète bien la réalité?
- Est-ce qu'il y a des éléments qui nous ont échappés?
- Si vous aviez à prioriser trois éléments, quels seraient-ils?

Merci de votre attention

Johanne Gélinas

Associée

Téléphone : 514 390-4158

Courriel : gelinas.johanne@rcgt.com

Isabelle Gagnon

Directrice principale

Téléphone : 514 393-4712

Courriel : gagnon.isabelle@rcgt.com



**Raymond Chabot
Grant Thornton**