RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES DU QUÉBEC

Une régie moderne
et innovante

Plan stratégique
2021-2026

Votre gouvernement

Québec

Le contenu de cette publication a été rédigé par la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec.

Cette publication a été produite par Marquis Interscript inc.
Cette publication a été imprimée sur du papier entièrement recyclé.
Cette publication est disponible sur Internet : www.rmaaq.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN : 978-2-550-89971-6 (Imprimé)
ISBN : 978-2-550-89970-9 (En ligne)

Photos de couverture : © Éric Labonté, MAPAQ, © Judith Lupien, RMAAQ
Photos des pages intérieures : © Éric Labonté, MAPAQ, © Martin Blache, MAPAQ, © Judith Lupien, RMAAQ

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec

MOT DE LA PRÉSIDENTE

L'adhésion et l'engagement de notre personnel aux objectifs poursuivis par le Plan stratégique 2017-2020, prolongé jusqu'en 2021 principalement en raison de la pandémie de COVID-19, ont permis à la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (la Régie) de connaître des progrès importants. Cette dernière année atypique a imposé de nouvelles façons de faire pour assurer la mission de la Régie et répondre aux besoins des parties prenantes. La Régie et son personnel ont relevé ce défi avec détermination et énergie pour maintenir, voire améliorer, la qualité de ses services dans un contexte sans précédent et exigeant.

Le Plan stratégique 2021-2026 que j'ai l'honneur de vous présenter s'inscrit dans cette volonté d'amélioration continue. Il est le résultat d'une démarche rigoureuse, accompagnée par une firme externe, et impliquant l'ensemble de son personnel. Il a été validé auprès des parties prenantes externes afin de s'assurer que les objectifs poursuivis répondent à leurs attentes légitimes.

Les objectifs identifiés par le Plan stratégique 2021-2026 visent à répondre aux enjeux soulevés par la complexité croissante des dossiers soumis à la Régie et s'inscrivent dans la volonté de son personnel d'offrir à ses différentes clientèles les services de qualité auxquels elles sont en droit d'attendre. La Régie se positionne également pour assumer pleinement son rôle dans la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire 2018-2025 – Alimenter notre monde, de manière à contribuer au déploiement de cette filière dynamique et à une plus grande autonomie alimentaire au Québec.

C'est avec l'assurance de pouvoir compter sur l'expertise, l'engagement et le soutien des membres de l'équipe de la Régie que je vous présente le Plan stratégique 2021-2026 qui dépeint « une Régie avant-gardiste pour un secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée durable et prospère »[1].

La présidente,
Ginette Bureau

M^e^ Ginette Bureau

1. En référence à la vision de la Régie

TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA PRÉSIDENTE V

I. LA RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES DU QUÉBEC EN BREF 2

Mission 2

Vision 3

Valeurs 3

Rôles 4

Chiffres clés 5

II. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 6

Bilan de la dernière planification stratégique 6

Contexte externe 6

Contexte interne 9

III. CHOIX STRATÉGIQUES 2021-2026 10

ENJEU 1 : La complexité croissante de la mise en marché dans les secteurs bioalimentaire et de la forêt privée 11

ORIENTATION 1 : Une Régie attentive aux besoins des parties prenantes 12

ORIENTATION 2 : Une Régie apprenante, innovante et humaine 16

ENJEU 2 : Une organisation performante 18

ORIENTATION 3 : Une Régie agile et moderne 18

TABLEAU SYNOPTIQUE 21

I. LA RÉGIE DES MARCHÉS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES DU QUÉBEC EN BREF

La pandémie de COVID-19 a propulsé le secteur bioalimentaire au premier plan des priorités de la société et du gouvernement pour assurer la continuité de l'approvisionnement alimentaire des Québécois et Québécoises. Ainsi, la Régie, tout comme les producteurs de biens alimentaires[2], de plants forestiers et de produits forestiers[3], a été désignée comme service ou activité prioritaire dès les premières déclarations d'état d'urgence sanitaire en mars 2020. La Régie a su s'adapter rapidement et a répondu aux attentes des personnes qui travaillent dans ce secteur essentiel.

Dans un contexte changeant marqué par l'importance de s'adapter rapidement, le Plan stratégique 2021-2026 met de l'avant les enjeux, les orientations et les objectifs adoptés par la Régie pour les années à venir, et ce, conformément à sa mission, sa vision et ses valeurs.

La *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche*[4] (La Loi) confie à la Régie sa mission.

Mission

La mission de la Régie est définie à l'article 5 de la Loi

> « 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. »

2. Y compris la transformation alimentaire et les abattoirs.
3. Plus précisément le secteur des pâtes et papiers.
4. RLRQ, c. M-35.1.

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 de répondre à la demande diversifiée des consommateurs, tant au Québec que sur les marchés canadiens et étrangers.

Valeurs

La culture organisationnelle de la Régie s'articule autour de quatre piliers qui guident ses actions au quotidien. Ceux-ci ont été déterminés et adoptés par l'ensemble de son personnel. Les voici :

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.

Rôles

La Régie intervient à titre de tribunal administratif, de régulateur économique, de vérificateur et d'administrateur.

Tribunal administratif

La Régie exerce des fonctions quasi judiciaires. Elle règle les différends qui surviennent dans l'application d'un plan conjoint, des règlements qui en font partie ou des conventions de mise en marché qui lient les offices aux personnes engagées dans la mise en marché. Elle le fait de son propre chef ou à la demande d'une personne intéressée. Au besoin, la Régie peut procéder à des enquêtes et émettre des ordonnances.

Vérificateur

La Régie veille à la légalité, à l'opportunité et à l'efficacité des interventions réglementaires des offices et des associations accréditées. Elle évalue périodiquement les interventions des offices et contrôle le respect des exigences légales et conventionnelles.

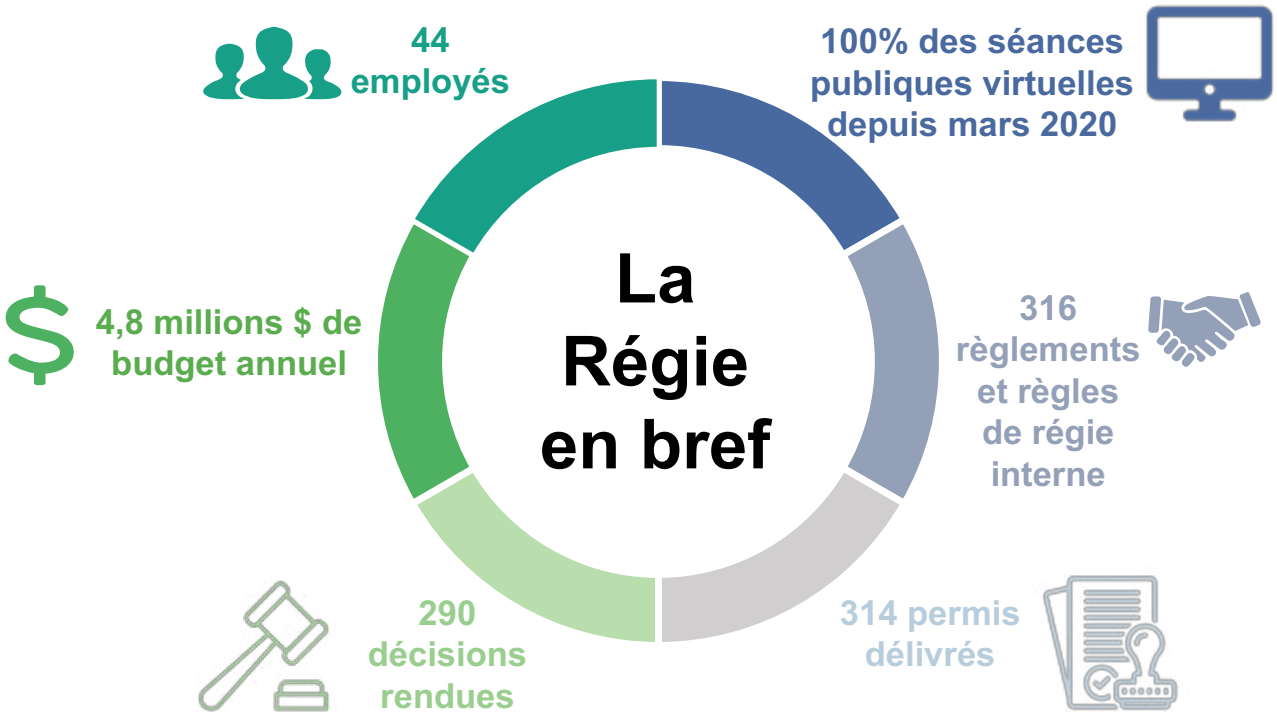
Régulateur économique

La Régie approuve la version des plans conjoints qui est soumise aux producteurs et aux pêcheurs visés pour approbation finale. Elle prend et approuve des règlements encadrant la production et la mise en marché des produits agricoles, de la pêche et de la forêt privée. Elle accrédite des associations ou des regroupements d'acheteurs et de transporteurs ou d'autres personnes intéressées. Elle homologue les conventions de mise en marché intervenant entre les producteurs ou les pêcheurs et les autres parties prenantes. La Régie intervient également, à la demande des personnes ou organismes impliqués, pour désigner des conciliateurs afin de faciliter la conclusion d'une convention de mise en marché et pour en arbitrer le contenu lorsque les parties ne parviennent pas à s'entendre. Elle peut également exempter une personne impliquée dans la production ou la mise en marché d'un produit de l'application de dispositions réglementaires ou conventionnelles. Elle émet des avis au ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation concernant les permis d'exploitation d'usines laitières et de transport de lait et participe à l'établissement d'ententes fédérales-provinciales visant la production et la mise en marché des produits agricoles.

Administrateur

La Loi accorde à la Régie divers pouvoirs administratifs en vertu de règlements et d'ententes dans les secteurs des bovins, des grains, du lait, des œufs de consommation et du tabac.

Chiffres clés[5]



5. Au 31 mars 2021.

II. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Bilan de la dernière planification stratégique

En mars 2020, la Régie prolongeait d'un an son Plan stratégique 2017-2020. Cette prolongation se justifiait notamment par le contexte entourant la fin de l'exercice 2019-2020 marqué par l'impact de la pandémie de COVID-19 sur l'organisation des services. Les enjeux et orientations du Plan stratégique 2017-2020 restant pertinents et d'actualité, les échéances associées à l'ensemble des cibles non atteintes ont donc été repoussées d'un an.

Au terme de cette année supplémentaire, les principaux objectifs de la Régie ont été atteints. Les résultats montrent que la Régie a su se réinventer et s'approprier une nouvelle dynamique de gouvernance. L'amélioration du processus de gestion des différends a permis à la Régie de surmonter un retard important dans le règlement des dossiers antérieurs au 1er avril 2016, tout en assurant un traitement efficace des nouvelles demandes.

Sur le plan de l'efficacité organisationnelle, la Régie a amorcé un processus de modernisation de ses ressources informationnelles et s'est engagée dans un virage numérique.

Néanmoins, bien que le bilan stratégique soit globalement positif, certains objectifs n'ont pu être atteints ou ont dû être modifiés, d'autant plus qu'ils dépendent de la modernisation de l'environnement technologique global de la Régie. Des efforts supplémentaires devront donc y être consacrés dans le plan stratégique actuel.

Contexte externe

Les secteurs bioalimentaire et de la forêt privée du Québec : des acteurs incontournables [6]

Le secteur bioalimentaire et celui de la forêt privée génèrent une activité économique de première importance au Québec :

- Le secteur bioalimentaire occupe une place primordiale au Québec, tant par l'importance de son activité économique que par la demande des consommateurs. Il regroupe les secteurs de la production agricole, de la pêche commerciale, de la transformation bioalimentaire, du commerce et de la distribution alimentaire.

6. Source : Statistique Canada et compilation du MAPAQ.

- Le secteur bioalimentaire représente des activités économiques d'une valeur de **26,5 milliards de dollars** en termes de PIB, soit **7 %** de l'activité économique au Québec. Tout au long de la chaîne d'approvisionnement et jusqu'à l'assiette du consommateur, il représente un facteur important de développement régional, fondé sur la valorisation des ressources locales. Environ la moitié de cette activité bioalimentaire est attribuable au complexe de production-transformation.
- Le secteur bioalimentaire représente **453 000 emplois**, soit **11 %** de l'emploi au Québec.

Production agricole

- Les quelque **27 400 fermes** du Québec génèrent **9,7 milliards de dollars** de recettes monétaires provenant du marché. Celles-ci sont issues à **58 %** de la production animale comparativement à **42 %** pour la production végétale.
- Une mise en marché collective fortement développée avec **15 plans conjoints** agricoles et **1 chambre de coordination et de développement** qui couvrent plus de **80 %** des recettes monétaires agricoles du Québec.

Pêche commerciale

- En 2020, la valeur des débarquements des pêches maritimes s'élève à environ **270 millions de dollars**, pour un volume total de quelque **46 120 t**. Les **4 plans conjoints** dans le secteur des pêches commerciales représentent à eux seuls **41 %** des débarquements pour une valeur d'environ **111 millions de dollars**.

Transformation bioalimentaire

- Selon les données de 2020, la transformation alimentaire est l'activité manufacturière la plus importante au Québec. La valeur des livraisons des usines de transformation bioalimentaire s'élève à **31,3 milliards de dollars**, soit **19 %** du secteur manufacturier au Québec. La province représente un quart des livraisons manufacturières de produits bioalimentaires au Canada.
- Un lien très étroit unit la production agricole et la transformation bioalimentaire. Il s'agit de la voie d'accès au marché pour la majeure partie de la production agricole du Québec, achetant pour environ **66 %** de la valeur de ses ventes.

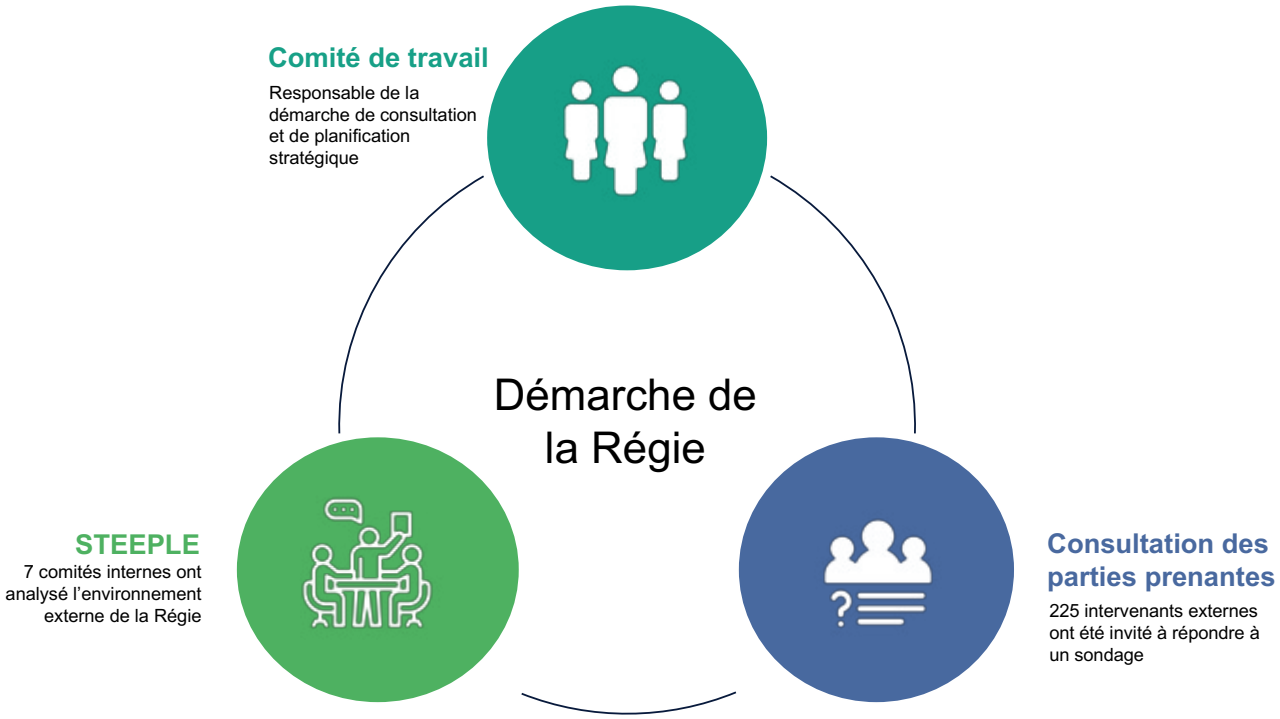
Forêt privée[7]

- Environ **29 000 producteurs forestiers** représentant **39 %** du territoire forestier privé au Québec.
- Des revenus annuels de **4.3 milliards de dollars** et la création de **25 000 emplois**.
- Des dizaines de milliers de propriétaires forestiers qui mettent en marché entre **4 et 6 millions de m³** de bois par année pour une valeur de plus de **400 millions de dollars**.
- **13 plans conjoints** pour **19 %**[8] des approvisionnements en bois.
- La production de **108 339 millions de plants**[9] forestiers, dont la mise en marché est couverte par **un plan conjoint**.

7. Source : Économie de la forêt privée – Fédération des producteurs forestiers du Québec https ://www.foretprivee.ca/jamenage-ma-foret/economie-de-la-foret-privee/
8. Fédération des producteurs forestiers du Québec, La forêt privée chiffrée, édition 2020, révisée janvier 2021.
9. Ressources et industries forestières du Québec, Portrait statistique 2019 , p. 99 de 136 – données préliminaires.

Les attentes envers la Régie

La Régie a mis en place diverses initiatives afin d'identifier ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités et défis qui se présentent dans l'exercice de sa mission. Pour mener à bien cette collecte d'informations et la réflexion qu'elle a suscitée, la Régie a tenu à impliquer les membres de son équipe[10] ainsi que les parties prenantes et à mettre leurs besoins au cœur de cet exercice[11]. Les parties prenantes de la Régie regroupent notamment les producteurs, les pêcheurs, les offices, les associations accréditées, des personnes engagées dans la mise en marché comme les acheteurs, les transformateurs et les transporteurs et d'autres intervenants de la filière bioalimentaire et de la forêt privée visés par la Loi ainsi que leurs procureurs.



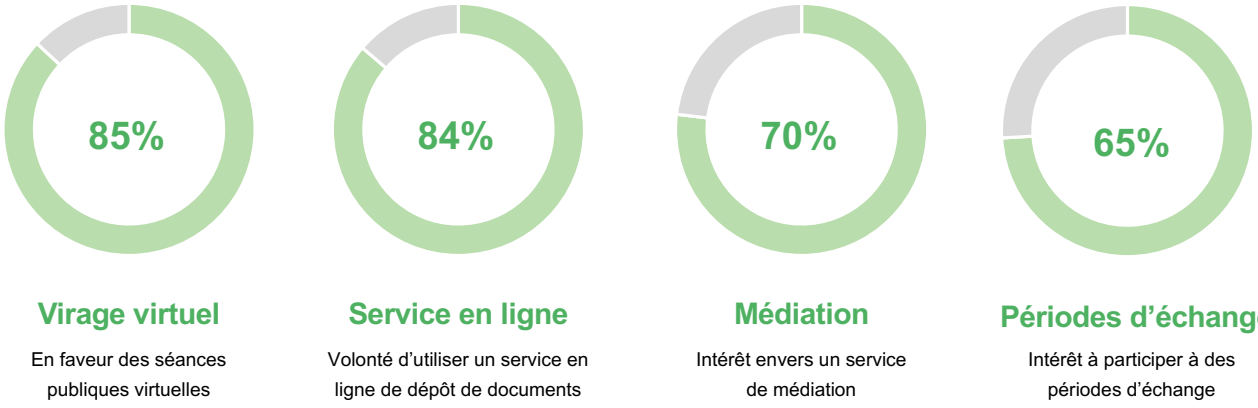
Cette analyse a permis d'identifier plusieurs éléments positifs concernant le fonctionnement de la Régie ainsi que des pistes d'amélioration. En termes de points à améliorer, il y a lieu de souligner la nécessité d'approfondir les connaissances institutionnelles en matière de foresterie et de pêcherie. De plus, la Régie note que la compréhension de son rôle par les parties prenantes demeure un enjeu.

En termes de points forts, les séances virtuelles et le virage technologique effectué jusqu'à présent par la Régie sont des éléments prédominants. À cet égard, 85 % des répondants souhaitent que la Régie

10. Les participants ont été regroupés dans sept comités internes portant sur les thèmes suivants : socioculturel, technologique, économique, environnemental, politique, légal et éthique.
11. La Régie tient à remercier les membres de son équipe, les parties prenantes et Boreala Management pour leur contribution à la réalisation du plan stratégique.

continue de tenir les séances publiques par l'entremise de la plateforme Zoom et de les diffuser sur sa chaîne YouTube, même après la levée de l'état d'urgence sanitaire. De plus, 84 % des participants souhaitent utiliser un service en ligne pour déposer leurs demandes ainsi que les documents nécessaires au traitement de ces dernières. Les réponses au sondage montrent un bon niveau de satisfaction à l'égard du traitement des demandes soumises à la Régie. Également, 70 % des personnes interrogées sont intéressées à utiliser le nouveau service de médiation et près de 65 % des personnes interrogées souhaitent participer à des activités d'échange organisées par la Régie en lien avec des sujets en rapport avec la mise en marché collective comme les chambres de coordination et de développement, la négociation raisonnée ou la légistique.

Voici en bref les attentes des parties prenantes :



En résumé, la consultation a permis de révéler une grande cohérence entre l'identification par la Régie des enjeux auxquels elle est confrontée et les besoins ciblés par les parties prenantes.

Contexte interne

Le plan stratégique vise également à répondre aux orientations gouvernementales en matière d'allégement réglementaire et administratif, de développement durable, de gestion des ressources informationnelles et de transformation numérique. À cet effet, des plans directeurs spécifiques ainsi que la Déclaration de services aux citoyens ont été élaborés et complètent le présent plan stratégique.

La contribution et le développement du personnel

La réponse de la Régie à la crise sanitaire vécue en 2020 démontre la capacité de l'organisation, des membres de son équipe et de ses parties prenantes à s'adapter et à innover afin d'assurer la poursuite des activités et de favoriser une mise en marché efficace et ordonnée des produits agricoles, alimentaires et de la pêche. Le confinement et les règles de distanciation physique ont amené la Régie à déployer rapidement des solutions pour maintenir ses services, rejoindre ses parties prenantes et

assurer un climat de travail sain. Cette crise lui a également permis d'accélérer ses efforts pour mettre en place un tribunal numérique. Les progrès réalisés et les orientations choisies auront un impact sur la Régie qui se fera sentir bien après la fin de l'état d'urgence sanitaire.

En plus des changements imposés par le contexte sanitaire, la Régie s'est engagée dans un vaste chantier de transformation de ses services qui passe notamment par l'optimisation des processus et la mise à jour de l'infrastructure technologique. La réalisation de ces projets nécessitera la contribution de l'ensemble du personnel. Toutefois, la diversité et la volumétrie des services rendus peuvent constituer un frein à l'atteinte des objectifs que la Régie s'est fixés. Par conséquent, cette transformation souhaitée passera par la mobilisation de ses équipes tout en assurant les services liés à sa mission.

L'univers dans lequel la Régie exerce sa mission requiert un personnel doté d'une grande expertise. La nécessité d'une connaissance approfondie du secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée par les régisseurs, mais également par les autres employés de la Régie, est non seulement une priorité, mais un défi. En effet, à l'instar d'autres organisations gouvernementales, la Régie est confrontée à des difficultés de recrutement et de rétention des ressources humaines dans un contexte de concurrence entre employeurs et de rareté des ressources qualifiées. Afin d'attirer les talents, de fidéliser son personnel et de maintenir son expertise, la Régie accorde une importance particulière à la formation de ses équipes et au développement professionnel de ses employés.

III. CHOIX STRATÉGIQUES 2021-2026

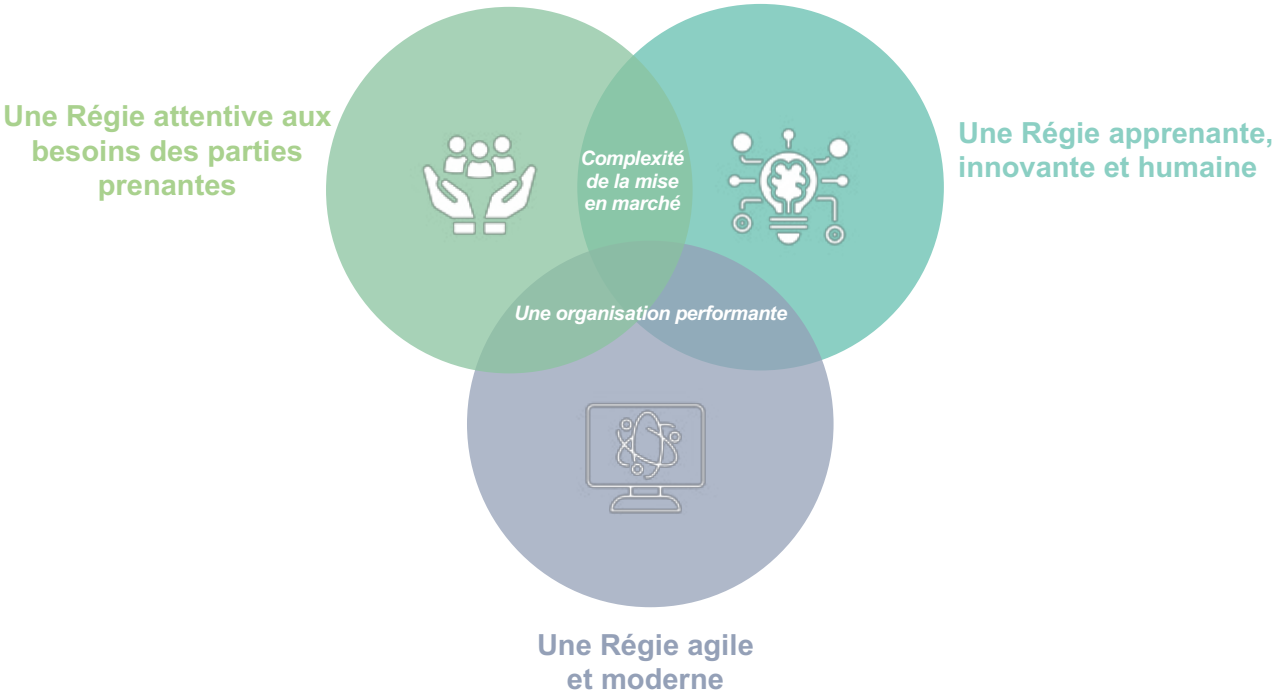
Pour la période 2021-2026, la Régie se dote d'une nouvelle planification stratégique visant à répondre aux enjeux de la complexité croissante des demandes qui lui sont soumises et s'inscrivant dans la volonté d'offrir aux diverses clientèles des services de qualité. La Régie se positionne pour assumer pleinement son rôle dans la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire 2018-2025 – Alimenter notre monde, de manière à contribuer au déploiement de cette filière dynamique et à une plus grande autonomie alimentaire au Québec.

À titre d'exemple, la Régie, par ses décisions et recommandations dans les rapports d'évaluation périodique, agit comme régulateur économique et contribue à une mise en marché efficace et ordonnée des produits agricoles, alimentaires et de la pêche. Ainsi, Il y a lieu de souligner certaines pistes de réflexion suggérées par la Régie qui peuvent contribuer à la relance de l'économie et à l'autonomie alimentaire :

- inciter les offices de mise en marché à faire en sorte que leur filière innove dans l'offre de produits aux consommateurs ;
- favoriser une diversification des produits, une chaîne d'approvisionnement en continu, une transformation sur le territoire et un prix juste pour les consommateurs ;
- favoriser le développement d'une mise en marché par l'entremise des marchés de proximité et l'accès à la production ;

- inciter les offices et leur filière à soutenir le développement de la production biologique ainsi que l'adoption de pratiques conformes au développement durable ;
- assurer une gouvernance saine, inclusive et représentative de l'évolution des modèles de production.

En fonction de son contexte et de sa mission, la Régie a ciblé, pour la période 2021-2026, deux enjeux et trois orientations qui peuvent se résumer comme suit :



ENJEU 1 : La complexité croissante de la mise en marché dans les secteurs bioalimentaire et de la forêt privée

L'un des objectifs de la Politique bioalimentaire du Québec est de soutenir la gestion des risques et les chaînes de valeur pour le développement d'entreprises prospères, durables et innovantes dans le secteur. La mise en marché collective et la gestion de l'offre font partie de cet objectif. La Régie est également sollicitée comme instance de surveillance et d'arbitrage pour une grande partie du secteur.

L'analyse de l'environnement externe montre que, sur le plan économique, nonobstant les effets de la pandémie de COVID-19 en 2020, les secteurs bioalimentaire et de la forêt privée sont en croissance et que cette dernière se poursuivra dans les années à venir.

Cela dit, la mise en marché dans ces secteurs est de plus en plus complexe. À titre d'exemple, il faut souligner la négociation d'ententes internationales ayant des impacts notamment sur les produits sous gestion de l'offre, la fixation des prix sur les marchés internationaux, comme les prix des grains, et les différends relatifs au bois d'œuvre. La concurrence entre les entreprises, tant au Québec, au Canada qu'à l'international, est de plus en plus forte, exerçant ainsi une pression pour améliorer la productivité. Au Québec comme ailleurs, on assiste à une consolidation des entreprises et à une diversification des modèles d'affaires tant dans la production que dans la transformation.

En parallèle, les attentes citoyennes augmentent. Ainsi, les préoccupations liées au bien-être animal, au développement durable et à la réduction des pesticides de même que la baisse de la consommation de protéines animales sont des tendances qui s'observent chez les consommateurs et influencent leurs achats alimentaires.

Plusieurs de ces changements dans les choix de consommation au Québec relèvent de la mission de la Régie :

- demande accrue pour l'achat local ;
- besoin d'une croissance économique durable qui remet en question les modèles d'affaires traditionnels ;
- besoin de chaînes d'approvisionnement robustes fondées sur une diversité d'entreprises en bonne santé financière ;
- relations commerciales efficaces et solides soutenues par la mise en marché collective ;
- capacité à favoriser l'innovation et la qualité pour se démarquer de la concurrence.

S'il est vrai que les facteurs économiques sont favorables à la croissance des secteurs bioalimentaire et de la forêt privée au Québec, il demeure que les préoccupations et les attentes liées à la production et à la mise en marché des produits se complexifient. C'est pourquoi, afin d'être en mesure de réaliser sa mission, la Régie s'intéresse à cet enjeu dans son nouveau plan stratégique.

ORIENTATION 1 : Une Régie attentive aux besoins des parties prenantes

La Régie considère les besoins des parties prenantes comme primordiaux et constate qu'ils évoluent au rythme de la complexité croissante des enjeux de mise en marché dans les secteurs bioalimentaire et de la forêt privée.

Elle doit non seulement se tenir informée des changements qui se produisent au Québec, au Canada et sur la scène internationale, mais elle doit également constamment améliorer sa vigilance et ses connaissances dans le cadre de son rôle de tribunal administratif et de régulateur économique.

Peu importe que la partie prenante qui soumet une demande soit une personne physique, une PME ou une grande entreprise, quels que soient ses moyens financiers, la complexité de son environnement d'affaires ou les disparités économiques d'un secteur par rapport à un autre, la Régie se veut accessible à tous.

Ainsi, elle entend améliorer l'accès à ses services, poursuivre ses efforts afin de réduire les délais de traitement des demandes et disposer d'une offre de services qui tienne compte des besoins des parties prenantes.

OBJECTIF 1.1 : Améliorer l'accès aux services de la Régie

En 2019-2020, la Régie devient le premier tribunal administratif à mettre en place un projet pilote de télétravail accessible à l'ensemble de son personnel et supervisé par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Depuis 2020, la Régie tient ses séances publiques en utilisant la plateforme Zoom et diffuse sur sa chaîne YouTube celles qui portent sur les évaluations périodiques des interventions des offices dans l'administration des plans conjoints, sur l'approbation des règlements ainsi que sur l'homologation ou l'arbitrage des conventions de mise en marché. La plateforme Zoom est également utilisée pour les conférences préparatoires.

Ces deux interfaces d'échange entre la Régie et ses parties prenantes s'ajoutent aux modes traditionnels – en personne, conférence téléphonique et courrier électronique –, soit un total de cinq interfaces d'échange disponibles.

En 2020-2021, la Régie a entrepris un vaste chantier pour améliorer les processus liés à son rôle de tribunal administratif. À cet égard, plusieurs projets sont en cours de développement. Le premier projet vise à revoir le dossier constitué à la suite d'une demande : sa création, sa constitution, la gestion documentaire, la gestion du suivi selon sa nature, etc. La révision des règles de procédure[12] et de régie interne[13] de l'organisation de même que celle du règlement sur les frais exigibles par la Régie[14] sont également entreprises.

En parallèle et conformément aux attentes du gouvernement du Québec, la Régie procède à la migration de ses actifs informationnels et du service de soutien bureautique qu'elle reçoit de la Financière agricole du Québec vers Infrastructures technologiques Québec. Ce changement s'accompagne d'une refonte complète de ses systèmes informatiques et de son site Internet.

Ainsi, les parties prenantes pourront bénéficier d'un accès amélioré et élargi aux services de la Régie par Internet. La Régie doit donc s'assurer d'être au rendez-vous, et l'amélioration de ses services électroniques devient une priorité.

12. *Règles de procédure de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec*, c. M-35.1, r. 4
13. *Règles de régie interne de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec*, c. M-35.1, r.5
14. *Règlement sur les frais exigibles par la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec*, c. M-35.1, r.1

Elle vise donc à doubler le nombre d'interfaces d'échange disponibles, le faisant passer de 5 en 2020-2021 à 10 en 2025-2026, afin d'améliorer l'accès à ses services par Internet.

INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
1. Nombre d'interfaces d'échange disponibles (mesure de départ : 5)	-	-	Augmentation de 3 interfaces pour un total de 8	-	Augmentation de 2 interfaces pour un total de 10

OBJECTIF 1.2 : Réduire la durée moyenne de traitement des demandes

L'amélioration des délais de traitement de certains types de demandes était un objectif inscrit dans le Plan stratégique 2017-2020. Selon les résultats du sondage mené auprès des parties prenantes, cet objectif doit être maintenu.

C'est pourquoi la Régie poursuit ses efforts afin de réduire la durée moyenne de traitement de l'ensemble des demandes qui lui sont soumises par la Loi.

Pour débuter, elle mesurera le délai de traitement pour chaque type de demande qu'elle peut recevoir, par exemple, l'homologation d'une convention de mise en marché ou une demande d'enquête et d'ordonnances. Par la suite, la cible est de réduire la durée moyenne de traitement[15] de 10 % d'ici 2025-2026.

Par ailleurs, la Régie tient des conférences de gestion afin d'améliorer le traitement de la majorité des demandes qui seront entendues en séance publique. En raison de la complexité croissante des enjeux soulevés, la Régie constate que, dans de plus en plus de cas, les parties prenantes estiment à au moins trois le nombre de jours de séances publiques nécessaires pour qu'elles puissent soumettre leurs observations.

Afin de permettre une gestion efficace des séances publiques et de maximiser le temps qui leur est imparti, tant pour les parties prenantes que pour elle-même, ainsi que pour une meilleure allocation des ressources, la Régie prévoit l'adoption de protocoles de gestion de l'instance pour les séances publiques. Ces protocoles devront être convenus entre les parties et approuvés par la Régie. Le protocole détermine l'identité des témoins qui seront entendus, la durée des témoignages et des contre-interrogatoires, les délais de dépôt des documents ainsi que la durée des argumentations. Il s'agit d'une entente que les parties sont tenues de respecter. Un modèle type de protocole sera élaboré par la Régie afin d'assurer l'uniformité dans l'utilisation de cet outil, d'en favoriser la compréhension et de le rendre facilement accessible aux parties non représentées.

Dans un premier temps, un protocole sera exigé pour les séances publiques d'au moins trois jours. Dans un deuxième temps, un protocole adapté sera utilisé pour l'ensemble des demandes entendues en séance publique, peu importe le nombre de jours prévus pour la tenue de celles-ci.

15. Le traitement d'une demande débute au moment de son dépôt et se termine lorsque la Régie rend une décision. La Régie fixe déjà des délais qu'elle doit respecter, notamment dans sa Déclaration de services aux citoyens.

INDICATEURS	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026
2. Taux de réduction de la durée moyenne de traitement des demandes	Mesure initiale	-	Réduction de 5 %	-	Réduction de 5 %
3. Taux d'adoption du protocole de gestion de l'instance pour les séances publiques de 3 jours et plus (mesure de départ : aucun protocole n'est exigé)	25 %	75 %	100 %	100 %	100 %
4. Taux d'adoption d'un protocole adapté pour les séances publiques de moins de 3 jours (à partir de 2023) (mesure de départ : aucun protocole n'est exigé)	-	-	25 %	50 %	100 %

OBJECTIF 1.3 : Renforcer l'alignement entre les services et les besoins des parties prenantes

La Régie veut renforcer l'alignement entre ses services et les besoins des parties prenantes. En 2020-2021, elle offre 46 services répartis sur les cinq lignes de services suivantes :

1- Accompagner les différents intervenants de l'industrie

2- Contribuer à l'évolution des règlements

3- Résoudre les différends de l'industrie

4- Surveiller des activités de certains intervenants

5- Valider certains outils et accréditer leurs utilisateurs

Les lignes de services ont été mises en place en 2015-2016, chacune d'elles relève d'un responsable. Un régisseur anime et coordonne la communauté des responsables des lignes de services. Dans un souci d'être à l'écoute des besoins de ses parties prenantes et d'être fidèle à sa mission, la Régie se donne comme priorité d'évaluer chacun des services au cours des cinq prochaines années.

Par ailleurs, la Régie déploiera différents moyens afin de consulter les parties prenantes pour recueillir leurs suggestions et mettre en œuvre ces initiatives selon des critères qu'il faudra développer. Un sondage leur sera ensuite envoyé afin de mesurer leur degré de satisfaction. La Régie vise une note minimale de 70 % par initiative.

INDICATEURS	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026
5. Taux cumulé des services évalués (mesure de départ : aucun service évalué sur 46 services)	10 %	30 %	50 %	80 %	100 %
6. Taux de satisfaction à l'égard des initiatives mises en œuvre à l'issue de la consultation des parties prenantes (mesure de départ : s. o.)	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %

ORIENTATION 2 : Une Régie apprenante, innovante et humaine

L'environnement économique dans lequel évoluent les acteurs du secteur agroalimentaire, de la pêche et de la forêt privée est en constante évolution. Qu'il s'agisse de réglementation, de technologie, de développement durable, d'attentes sociétales, de commerce ou de traités internationaux, les facteurs qui influent sur l'organisation de la mise en marché des produits que la Régie doit considérer pour remplir sa mission sont multiples. À ce défi s'ajoute la diversification des acteurs qui interviennent devant la Régie.

Face à ces nouvelles réalités, la Régie mise, entre autres, sur l'amélioration des connaissances, tant celles de son équipe que celles des parties prenantes qui interviennent devant elle, de même que sur la participation de ses employés à son processus d'innovation continue.

OBJECTIF 2.1 : Favoriser le développement des connaissances

La Régie entend donc doter l'organisation d'une stratégie moderne d'amélioration des connaissances de son personnel qui visera plus que le développement des savoirs individuels. En effet, cette stratégie se concentrera plutôt sur la création d'une dynamique interactive continue entre équipes et porteurs de connaissances à l'interne et à l'externe. Ainsi, le mentorat, l'organisation de conférences thématiques, le transfert d'expertise et la mise en place d'un système de veille seront combinés avec des activités de formation plus traditionnelles.

Du même souffle, elle organisera, de concert avec des partenaires, au moins une fois par année, des activités d'échange et de formation sur des sujets ciblés comme, par exemple, un atelier sur les principes de la rédaction réglementaire, une activité d'échange sur les opportunités offertes par les chambres de coordination et de développement ou, encore, une journée de formation sur la négociation raisonnée.

Un sondage de satisfaction sera envoyé après chaque activité structurée, la Régie visant une note minimale de 70 %.

Au terme de la planification stratégique, la Régie souhaite avoir favorisé une mise en marché efficace et ordonnée et de meilleures relations entre les différents intervenants.

OBJECTIF 2.2 : Favoriser la participation des employés au processus d'innovation continue

Le processus d'innovation continue de la Régie est structuré et déjà bien en place. Il permet à chaque employé de s'impliquer. En effet, non seulement chacun d'eux peut soumettre des suggestions pour améliorer les façons de faire, mais il peut également participer à la transformation de la Régie. Depuis mars 2020, un régisseur assure l'efficience de ce processus. De plus, une reddition de comptes bimestrielle des activités et des résultats obtenus par le processus d'innovation est faite à un comité de gouvernance dirigé par la présidente de la Régie. Une Régie apprenante, innovante et humaine, tel est l'objectif poursuivi par cette nouvelle façon de faire.

En plus de la réalisation et de la mise en œuvre de mandats et de projets concrets, le processus d'innovation produit les résultats suivants :

- Réponse aux attentes des parties prenantes
- Gain d'efficacité
- Transformation des problèmes en solutions
- Gestion de haut niveau par opposition à une gestion des problèmes sur le terrain
- Captation de l'intelligence et des connaissances des employés
- Mobilisation et motivation du personnel
- Augmentation de l'efficience de la Régie

C'est pourquoi la Régie compte sur une plus grande participation des membres de son équipe à ce processus d'innovation.

INDICATEURS	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026
7. Taux de satisfaction moyen des participants pour chacune des activités d'échange (mesure de départ : s .o.)	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
8. Taux de participation des employés au processus d'innovation (mesure de départ : 50 %)	50 %	55 %	60 %	62 %	65 %

ENJEU 2 : Une organisation performante

Faisant preuve de flexibilité, d'innovation et de modernité, la Régie était déjà, en 2019-2020, en mode télétravail lorsque surviennent les premiers cas de COVID-19. Elle a rapidement intégré la plateforme Zoom et sa chaîne YouTube dans sa boîte à outils pour rejoindre plus facilement les parties prenantes tout en réduisant les coûts et les temps de déplacement.

L'organisation constate également la désuétude son environnement technologique, la nécessité d'une transformation numérique et les opportunités de l'intelligence artificielle. Dans ce domaine en constante évolution, la Régie doit saisir les occasions qui lui permettent d'être une organisation performante, tout en redoublant ses efforts afin d'assurer un juste équilibre entre l'accessibilité et la protection des données dont elle a la garde et le contrôle.

La Régie doit être en mesure de saisir les opportunités et d'être performante. Pour y parvenir, elle doit donc être agile et moderne.

ORIENTATION 3 : Une Régie agile et moderne

OBJECTIF 3.1 : Réussir la transformation numérique

L'environnement technologique de la Régie a fait l'objet d'un examen attentif au cours de l'année 2020. Les conclusions de cet exercice obligent la Régie à entreprendre une révision majeure de ses ressources informationnelles (RI), tant au niveau des infrastructures, des outils, des logiciels que du soutien dont elles ont besoin. Ainsi, une fois la base de l'écosystème technologique mise à jour, deux chantiers essentiels devront être entrepris et achevés :

- Un nouveau système de mission[16] qui consolidera un système actuellement fragmenté dont les composantes, plus ou moins bien intégrées, reposent sur deux plateformes différentes et désuètes. Le nouveau système sera adapté aux différents processus révisés dans le cadre de l'exercice de transformation de la Régie. Il offrira plus de flexibilité en cas de changement et, surtout, favorisera la transformation numérique de l'organisation, notamment par la mise en place du « e-tribunal » et des « formulaires interactifs en ligne », deux projets déjà prévus qui ont cependant dû être modifiés tant au niveau de leur élaboration que de leur calendrier de mise en œuvre en tenant compte du constat concernant l'état des RI en 2020 ;
- Un système de gestion électronique des documents qui conduira à l'abandon presque total de l'utilisation du papier et qui permettra l'intégration de tous les dossiers de la Régie, tant les dossiers du tribunal que les dossiers de nature administrative. Le projet de « tribunal sans papier », également prévu depuis plusieurs années, sera réalisé en même temps que la mise en place de ce système.

La Régie procédera, au cours de l'année 2021, à l'élaboration de son plan de transformation numérique en tenant compte des mesures et des projets décrits ci-dessus.

16. Système opérant dans le champ d'activité fondamental d'une organisation et qui constitue sa raison d'être.

INDICATEUR	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026
9. Taux cumulé de mise en place d'un système de mission et d'un système de gestion électronique des documents (mesure de départ : moins de 10 %)	20 %	30 %	50 %	75 %	100 %

OBJECTIF 3.2 : Assurer des communications dynamiques

Avec les avancées technologiques prévues au sein de l'organisation au cours des prochaines années, la Régie souhaite assurer plusieurs virages significatifs pour accroître les communications, tant à l'interne qu'à l'externe. Par ailleurs, tel que discuté précédemment, plusieurs changements importants auront lieu au cours des prochaines années qui toucheront les processus de la Régie ainsi que les services offerts.

À cette fin, il est nécessaire que les membres de son équipe et les parties prenantes soient adéquatement informés de ces changements, ce qui implique notamment l'élaboration d'une stratégie de communication. Les deux indicateurs retenus dans le plan stratégique permettent de mesurer la qualité de cette stratégie visant à assurer une communication dynamique à l'interne et à l'externe, et ce, dans un contexte dominé par les évolutions technologiques.

La Régie enverra un sondage aux parties prenantes après la mise en place des principales initiatives d'amélioration des communications afin de connaître leur taux de satisfaction sur par exemple, l'offre d'une formation en légistique, une boîte à suggestions ainsi que l'évaluation de la transformation des services devenus numériques. Elle vise une note de satisfaction minimum de 70 % par initiative.

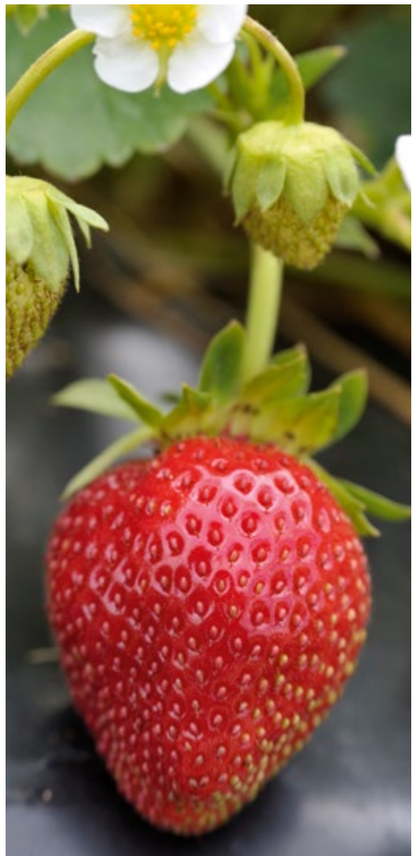
Consciente de l'importance d'avoir une rétroaction de ses employés sur la performance de l'organisation, la Régie tient à maintenir un processus d'évaluation de celle-ci, tout en adaptant la formule afin de mieux cibler les enjeux sur lesquels elle a le pouvoir d'intervenir. Ainsi, elle entend continuer de faire un sondage de *satisfaction des employés*, comme elle l'avait fait dans le cadre de son dernier plan stratégique.

INDICATEURS	CIBLES 2021-2022	CIBLES 2022-2023	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026
10. Taux de satisfaction à l'égard des initiatives de communication mises en place (mesure de départ : s. o.)	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
11. Note obtenue au sondage de satisfaction des employés (mesure de départ : 71 %)	-	73 %	-	-	75 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2021-2026

Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec



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

Valeurs

- Collaboration
- Qualité
- Innovation
- Équité

ENJEU 1 : LA COMPLEXITÉ CROISSANTE DE LA MISE EN MARCHÉ DANS LES SECTEURS BIOALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT PRIVÉE			
	OBJECTIFS	**INDICATEURS**	**CIBLES**
ORIENTATION 1 **Une Régie attentive aux besoins des parties prenantes**	1.1 Améliorer l'accès aux services de la Régie	1. Nombre d'interfaces d'échange disponibles (mesure de départ : 5)	2023-2024 : Augmentation de 3 interfaces pour un total de 8 2025-2026 : Augmentation de 2 interfaces pour un total de 10
	1.2 Réduire la durée moyenne de traitement des demandes	2. Taux de réduction de la durée moyenne de traitement des demandes	2021-2022 : Mesure initiale 2023-2024 : Réduction de 5 % 2025-2026 : Réduction de 5 %
		3. Taux d'adoption du protocole de gestion de l'instance pour les séances publiques de 3 jours et plus (mesure de départ : aucun protocole n'est exigé)	2021-2022 : 25 %, 2022-2023 : 75 %, 2023-2024 : 100 %, 2024-2025 : 100 %
		4. Taux d'adoption d'un protocole adapté pour les séances publiques de moins de 3 jours (à partir de 2023) (mesure de départ : aucun protocole n'est exigé)	2023-2024 : 25 %, 2024-2025 : 50 %, 2025-2026 : 100 %
	1.3 Renforcer l'alignement entre les services et les besoins des parties prenantes	5. Taux cumulé des services évalués (mesure de départ : aucun service évalué sur 46 services)	2021-2022 : 10 % 2022-2023 : 30 % 2023-2024 : 50 % 2024-2025 : 80 % 2025-2026 : 100 %
		6. Taux de satisfaction à l'égard des initiatives mises en œuvre à l'issue de la consultation des parties prenantes (mesure de départ : s. o.)	70 %
ORIENTATION 2 **Une Régie apprenante, innovante et humaine**	2.1 Favoriser le développement des connaissances	7. Taux de satisfaction moyen des participants pour chacune des activités d'échange (mesure de départ : s. o.)	70 %
	2.2 Favoriser la participation des employés au processus d'innovation continue	8. Taux de participation des employés au processus d'innovation (mesure de départ : 50 %)	2021-2022 : 50 % 2022-2023 : 55 % 2023-2024 : 60 % 2024-2025 : 62 % 2025-2026 : 65 %
ENJEU 2 : UNE ORGANISATION PERFORMANTE			
	OBJECTIFS	**INDICATEURS**	**CIBLES**
ORIENTATION 3 **Une Régie agile et moderne**	3.1 Réussir la transformation numérique	9. Taux cumulé de mise en place d'un système de mission et d'un système de gestion électronique des documents (mesure de départ : moins de 10 %)	2021-2022 : 20 % 2022-2023 : 30 % 2023-2024 : 50 % 2024-2025 : 75 % 2025-2026 : 100 %
	3.2 Assurer des communications dynamiques	10. Taux de satisfaction à l'égard des initiatives de communication mises en place (mesure de départ : s. o.)	70 %
		11. Note obtenue au sondage de *satisfaction des employés* (mesure de départ : 71 %)	2022-2023 : 73 % 2025-2026 : 75 %

Québec