



# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION



# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,

DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

Il est possible de consulter la présente publication en format électronique (PDF) dans le site **[www.Québec.ca](http://www.Québec.ca)**.

**Pour obtenir de plus amples renseignements :**

Direction de la planification, des politiques et des études économiques  
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation  
200, chemin Sainte-Foy, 12<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4X6

Téléphone : 418 380-2100, poste 3273

Télécopieur : 418 380-2142

Internet : **[www.mapaq.gouv.qc.ca](http://www.mapaq.gouv.qc.ca)**

**Coordination**

Direction de la planification, des politiques et des études économiques

**Photographies**

Direction des communications

**Édition**

Direction des communications

Dépôt légal : 2019

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-83713-8 (imprimé)

ISBN 978-2-550-83714-5 (électronique)

© Gouvernement du Québec

La reproduction totale ou partielle du présent document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.



# MESSAGE DU MINISTRE

## Monsieur François Paradis

Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
Québec



Monsieur le Président,

Conformément aux dispositions de la Loi sur l'administration publique, j'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2019-2023 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

Au cours des prochaines années, le Ministère et ses partenaires auront à travailler de concert dans la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire 2018-2025 – *Alimenter notre monde*, de manière à déployer un secteur dynamique qui est à l'écoute des consommateurs.

Ce plan stratégique permet d'inscrire l'action du Ministère dans les grandes priorités gouvernementales en ce qui a trait à l'économie, à l'entrepreneuriat, au développement des régions et à la réduction des formalités administratives. De même, pour renforcer sa cohésion et sa performance organisationnelles, le Ministère s'est engagé à accroître la satisfaction de sa clientèle et à hausser l'utilisation des nouvelles technologies numériques.

De plus, ce nouveau plan vise à répondre aux enjeux majeurs auxquels le secteur bioalimentaire québécois est confronté. Au nombre de ces enjeux figurent l'offre d'aliments de qualité et le développement des marchés tant extérieurs qu'intérieurs, notamment dans les établissements publics. Soutenir la compétitivité des entreprises par l'investissement, la recherche et l'innovation, remédier à la rareté de la main-d'œuvre par la formation et l'amélioration de la productivité des entreprises ainsi qu'accompagner la relève entrepreneuriale font aussi partie des défis à relever. Bien entendu, il y a l'incontournable enjeu du développement durable qui commande que nos actions conjuguent la prospérité économique, le dynamisme des territoires, le respect de l'environnement et la réponse aux attentes des consommateurs en matière de santé et de bien-être animal.

Je souhaite, avec mon équipe ministérielle, faire de ce plan un solide levier pour mobiliser l'ensemble des ressources du Ministère au bénéfice des consommateurs, du développement durable du secteur bioalimentaire, de l'économie du Québec et de celle des régions.

Le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation,

A stylized, handwritten signature in blue ink, likely belonging to André Lamontagne.

**André Lamontagne**

Québec, novembre 2019



# MESSAGE DU SOUS-MINISTRE



## Monsieur Lamontagne

Ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation  
200, chemin Sainte-Foy  
Québec

Monsieur le Ministre,

Le Plan stratégique 2019-2023 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation décrit les priorités stratégiques de notre organisation pour les quatre prochaines années.

La mission du Ministère a été revue pour affirmer notre contribution à la vitalité des territoires et à la santé de la population, tout en confirmant notre rôle économique qui s'inscrit clairement dans une approche de développement durable. De plus, notre nouvelle vision met l'accent sur la synergie avec les partenaires et sur la réponse aux besoins des consommateurs, témoignant ainsi du virage amorcé avec la Politique bioalimentaire 2018-2025 – *Alimenter notre monde*. Le nouveau plan présente également des valeurs organisationnelles renouvelées qui engagent l'ensemble du personnel.

Une réflexion stratégique a permis de définir des orientations, des axes d'intervention, des objectifs et des indicateurs en lien avec les priorités gouvernementales et les cibles de la Politique bioalimentaire. Nos axes d'intervention concordent avec les quatre orientations de la Politique bioalimentaire portant sur l'offre d'aliments, ainsi que sur des entreprises prospères, des entreprises responsables et des territoires dynamiques. L'organisation entend également renforcer sa cohésion et sa performance pour mieux s'adapter à l'évolution de son environnement d'affaires, en mettant ses compétences au service du secteur bioalimentaire.

Je remercie sincèrement l'ensemble des personnes qui ont apporté leur collaboration en participant à cette démarche. Le lancement du Plan stratégique 2019-2023 et sa mise en œuvre seront des occasions privilégiées pour renforcer le travail en équipe au sein de notre organisation et pour réaliser nos engagements avec rigueur au bénéfice des citoyens et de notre clientèle.

Le sous-ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation,

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

**René Dufresne**

Québec, novembre 2019





# TABLE DES MATIÈRES

ORGANISATION EN BREF	1
Mission.....	2
Vision.....	2
Valeurs.....	3
Chiffres clés.....	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	5
Contexte externe.....	5
Le secteur bioalimentaire, un acteur stratégique dans l'économie du Québec et des régions .	5
L'évolution du secteur bioalimentaire québécois en quelques chiffres clés.....	5
Les défis du secteur bioalimentaire.....	12
Le contexte gouvernemental.....	12
Contexte interne.....	13
Le bilan du Plan stratégique 2015-2019.....	13
CHOIX STRATÉGIQUES 2019-2023	14
Premier enjeu : Un secteur bioalimentaire dynamique à l'écoute des consommateurs .....	15
Orientation 1 : Répondre aux attentes des consommateurs d'ici et d'ailleurs .....	16
Objectif 1 : Accroître l'achat d'aliments québécois dans les réseaux d'approvisionnement du Québec .....	16
Objectif 2 : Accroître les ventes des entreprises bioalimentaires sur les marchés extérieurs .....	17
Objectif 3 : Appuyer la responsabilisation des établissements alimentaires dans la maîtrise des risques sanitaires ..	18
Objectif 4 : Soutenir l'offre québécoise d'aliments transformés de qualité.....	19
Orientation 2 : Soutenir les entrepreneurs et les partenaires du secteur.....	20
Objectif 5 : Accroître l'investissement dans les entreprises bioalimentaires .....	20
Objectif 6 : Stimuler la recherche et l'innovation comme levier du développement du secteur bioalimentaire .....	21
Objectif 7 : Accompagner les entreprises dans le développement de leur prospérité et de leur durabilité ..	21
Objectif 8 : Former une main-d'œuvre qualifiée pour les employeurs du secteur bioalimentaire .....	22
Objectif 9 : Contribuer à l'atténuation de la rareté de la main-d'œuvre dans le secteur bioalimentaire.....	23
Objectif 10 : Soutenir la relève entrepreneuriale dans le démarrage et l'acquisition d'entreprises dans les secteurs agricole et de la capture.....	23
Objectif 11 : Soutenir la croissance du secteur biologique.....	24
Objectif 12 : Appuyer la responsabilisation des éleveurs dans l'implantation des bonnes pratiques reconnues en matière de santé et de bien-être des animaux.....	24
Objectif 13 : Renforcer l'accompagnement permettant l'adoption de pratiques durables par les entreprises agricoles .....	25
Objectif 14 : Appuyer la mobilisation des partenaires des territoires autour des priorités de développement du secteur bioalimentaire .....	26

## Deuxième enjeu : Une organisation adaptée à un environnement d'affaires évolutif . . . . . 27

Orientation 3 : Renforcer la cohésion et la performance organisationnelles . . . . .	28
Objectif 15 : Augmenter le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services . . . . .	28
Objectif 16 : Réduire le coût des formalités réglementaires et administratives . . . . .	29
Objectif 17 : Offrir un milieu de travail sain, stimulant et favorisant le développement des compétences du personnel. . . . .	29
Objectif 18 : Hausser l'utilisation des outils numériques par la clientèle. . . . .	30

## PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023 – MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION (TABLEAU SYNOPTIQUE)

31

# ORGANISATION EN BREF

---

Au Québec, la responsabilité du secteur bioalimentaire est confiée au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Ce secteur couvre l'ensemble des activités liées à l'agriculture, aux pêches et à l'aquaculture commerciales, à la transformation, aux commerces de l'alimentation (de gros et de détail) ainsi qu'aux services alimentaires destinés au réseau de l'hôtellerie, de la restauration et des marchés institutionnels privé et public. Il joue un rôle majeur au regard de l'alimentation de la population québécoise.

Le Ministère a également pour responsabilité d'exercer une surveillance de toute la chaîne alimentaire aux fins de la protection de la santé publique de même que de l'amélioration de la santé et du bien-être des animaux. De plus, il est impliqué dans la formation collégiale spécialisée en agriculture et en agroalimentaire.

Pour ce faire, le Ministère peut compter sur le savoir-faire et les connaissances de plus de 1 600<sup>1</sup> employés issus de disciplines variées. Une proportion importante de son effectif travaille en région. Ainsi, plus de la moitié de son personnel régulier est situé à l'extérieur des agglomérations de Québec et de Montréal.

Les interventions du Ministère touchent une clientèle étendue et diversifiée :

- les citoyens et les consommateurs;
- les entreprises agricoles;
- les pêcheurs et les aquaculteurs;
- les transformateurs alimentaires;
- les distributeurs, les grossistes et les détaillants en alimentation;
- les manipulateurs d'aliments et les restaurateurs;
- les fournisseurs de services à la production;
- les étudiants en formation initiale et les clients de la formation continue de l'Institut de technologie agroalimentaire;
- les ministères et les organismes gouvernementaux (municipaux, provinciaux, fédéral et international);
- les organismes non gouvernementaux contribuant à la mise en œuvre de sa mission.

Pour remplir sa mission, le Ministère exerce son intervention par du soutien professionnel, de l'appui financier, de la formation ou de l'encadrement légal et réglementaire. Il oriente les politiques, les programmes et les règlements touchant le secteur bioalimentaire, y compris celles et ceux dont l'application est confiée aux organismes sous la responsabilité du ministre : La Financière agricole du Québec (FADQ); la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (RMAAQ); la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ); le Conseil des appellations réservées et des termes valorisants (CARTV).

---

1. Au 31 mars 2019.

# Mission

Dans le contexte de l'élaboration du présent plan stratégique, la mission du Ministère a été actualisée et elle sert d'assise à la définition des orientations ministérielles pour la période allant de 2019 à 2023.

Cette mission est définie dans les termes suivants :

**« Favoriser une offre alimentaire de qualité et appuyer le développement d'un secteur bioalimentaire prospère et durable contribuant à la vitalité des territoires et à la santé de la population. »**

Le libellé de la mission du Ministère s'inspire de la Politique bioalimentaire 2018-2025 – *Alimenter notre monde* (ci-après nommée « Politique bioalimentaire »), coconstruite avec les partenaires du secteur bioalimentaire au cours de la démarche du Sommet sur l'alimentation de novembre 2017. Il donne un signal fort d'intégration de la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire dans les activités du Ministère.

En **favorisant une offre alimentaire de qualité**, le Ministère contribue à la qualité des aliments, au maintien de leur sécurité en ce qui concerne l'innocuité et la salubrité ainsi qu'à la mise en valeur des produits bioalimentaires d'ici. Il encourage également la qualité nutritive et commerciale des produits alimentaires du Québec.

De plus, en **appuyant le développement d'un secteur bioalimentaire prospère et durable**, cette mission confirme le rôle économique du Ministère, en misant sur une vision d'affaires entrepreneuriale, en cohérence avec les principes de développement durable, y compris la santé et le bien-être des animaux, et orientée vers la satisfaction de la demande des marchés en croissance tant internes qu'externes.

Le Ministère **contribue à la vitalité des territoires et à la santé de la population** par la mise en valeur du territoire agricole et des ressources marines, de même que par le soutien de l'achat local et de l'alimentation santé. Sont ainsi pris en considération à la fois les enjeux de développement économique des régions et les enjeux sociaux liés à la santé de la population québécoise.

# Vision

Pour appuyer sa mission, le Ministère a formulé un énoncé de vision qui guidera son action et celle de son personnel au cours des prochaines années :

**« En synergie avec les partenaires et pour répondre aux besoins des consommateurs, nos compétences au service d'un secteur bioalimentaire engagé à alimenter notre monde. »**

En œuvrant **en synergie avec les partenaires**, le Ministère s'engage à travailler en coconstruction avec l'ensemble des partenaires du secteur bioalimentaire dans la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire, de portée gouvernementale. Le Ministère souhaite également que les partenaires s'investissent dans la création de richesse et la mise en valeur du secteur bioalimentaire. Il souhaite ainsi que les partenaires participent pleinement au développement de ce secteur, tant pour l'économie et les régions que pour la société québécoise. Cette vision traduit l'engagement ferme pris par le Ministère pour **répondre aux besoins des consommateurs** ainsi qu'à leurs attentes, qui sont de plus en plus élevés et diversifiés, dans le souci de bien servir l'intérêt public.

Pour ce faire, le Ministère peut compter sur un personnel compétent. Il dispose d'employés prêts à mettre leurs **compétences** et leurs talents **au service** de l'organisation et **d'un secteur bioalimentaire engagé à alimenter notre monde**.

## Valeurs

Les valeurs éthiques guident les pratiques et les conduites des employés du Ministère. Elles ont pour but de donner un sens au travail de ce personnel et de créer un climat de travail sain et harmonieux. Elles décrivent la manière dont les membres du personnel doivent travailler avec leurs collègues, les partenaires du secteur bioalimentaire et les divers segments de la clientèle.

Le Ministère s'appuie sur une déclaration de valeurs plaçant la collaboration, le professionnalisme, la transparence et l'équité au cœur des actions et des services de son personnel. Ces valeurs sont maintenues et leur sens, enrichi à la lumière de la réflexion ministérielle menée dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique 2019-2023.

## Collaboration

Le Ministère encourage les membres de son personnel à travailler en collaboration avec leurs collègues, les autres ministères, les partenaires et la clientèle. Ce travail de collaboration contribue à favoriser une cohérence organisationnelle, gouvernementale et sectorielle, en partageant une information juste, de qualité et pertinente dans le but d'optimiser l'efficacité et l'efficience. Il permet également de partager et de canaliser les efforts, de regrouper les compétences complémentaires et de mettre à profit les différentes expertises, tout en favorisant l'établissement d'un climat de travail propice au dialogue et au changement.

## Professionnalisme

Le Ministère cherche continuellement à développer les compétences, l'expertise et le savoir de ses employés. Ceux-ci contribuent à l'excellence de l'organisation dans la réalisation de sa mission. De plus, ils font preuve de professionnalisme en utilisant les ressources de l'organisation de manière efficace en allégeant les processus de traitement et en réduisant les formalités administratives. Ils agissent continuellement dans l'intérêt des citoyens, de la clientèle, des partenaires, de l'organisation et du gouvernement et, ainsi, ils s'engagent à être disponibles et accessibles pour eux.

## Transparence

La transparence est l'une des voies privilégiées par le Ministère pour que les employés puissent faire leur travail dans un environnement honnête et intègre, permettant ainsi d'assurer la confiance de la population dans les services qui lui sont offerts. Dans un environnement technologique offrant des possibilités sans cesse croissantes en matière de circulation d'information, les employés du Ministère reconnaissent, en adhérant à cette valeur, l'importance de faire preuve de transparence et de discernement dans leurs décisions et leurs actions. Enfin, ils s'engagent à favoriser les échanges et une circulation fluide de l'information vers leurs collègues, la clientèle et les partenaires, dans le respect des règles relatives aux organismes publics.

## Équité

Cette valeur repose sur la volonté d'agir auprès de ses collègues et de la clientèle du Ministère de façon juste et impartiale. Elle contribue à améliorer la relation de confiance en misant sur une prestation de services de qualité et une écoute attentive des besoins de la clientèle. Des décisions équitables favoriseront un climat de travail sain et harmonieux, tout en prenant en considération les réalités des acteurs régionaux. En adoptant cette valeur, le personnel s'engage à appliquer, de façon rigoureuse et juste, les lois, les règlements et les normes sous la responsabilité du Ministère.

## Chiffres clés

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
Plus de 1 600 employés au 31 mars 2019.	Sur la base des heures rémunérées converties en équivalent temps complet (ETC), l'effectif du Ministère compte quelque 1 500 ETC en 2018-2019, dont quelque 600 pour appuyer le développement des entreprises bioalimentaires et des régions, quelque 400 en inspection alimentaire et santé animale et quelque 270 en formation bioalimentaire.
Un total de 22 directions régionales réparties dans 3 réseaux au 25 juin 2019 : agriculture et transformation; pêches et aquaculture commerciales; inspections et bien-être animal.	Le Ministère est présent sur l'ensemble du territoire du Québec pour appuyer le secteur bioalimentaire qui compte pour au moins 10 % des emplois dans 12 des 17 régions administratives du Québec en 2018.
Plus de 47 000 inspections réalisées au cours de l'exercice 2018-2019 auprès des établissements alimentaires et en santé et bien-être des animaux.	Le Ministère exerce une surveillance de toute la chaîne bioalimentaire dans le but de veiller à l'application de hauts standards d'hygiène et de salubrité des aliments par tous les établissements alimentaires, y compris l'entente avec la Ville de Montréal pour son territoire. Il effectue également la surveillance du bien-être animal en étant responsable de l'application de la Loi sur le bien-être et la sécurité de l'animal au Québec.
Un total de 1 007 inscriptions en formation initiale à l'Institut de technologie agroalimentaire (trimestre de l'automne 2018-2019).	Dans ses deux campus de Saint-Hyacinthe et de La Pocatière, l'Institut de technologie agroalimentaire offre sept programmes de formation en agroalimentaire menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales. Au cours des cinq dernières années, l'Institut de technologie agroalimentaire a formé, à lui seul, environ 58 % des étudiants inscrits au collégial dans le domaine agroalimentaire au Québec, avec une moyenne annuelle de 961 étudiants inscrits.
97,4 millions de dollars (M\$) en aides financières versées à près de 16 000 entreprises bioalimentaires en 2018-2019.	Par l'entremise de ses programmes, le Ministère offre un appui financier à la réalisation de projets par les entreprises bioalimentaires, telles que les exploitants agricoles, la relève agricole, les pêcheurs, les aquaculteurs et les établissements de transformation alimentaire <sup>2</sup> .
Un total de 70 ententes de partenariat dans les domaines de la recherche et de l'expertise, de l'inspection, de la formation, de l'appui aux entreprises et du développement régional, représentant près de 50 M\$ en 2018-2019.	Des ententes de partenariat sont conclues avec des organismes mandatés pour l'accomplissement d'activités dans des domaines ciblés au bénéfice de la clientèle du Ministère qui est présente sur l'ensemble du territoire du Québec.

2. En excluant le crédit de taxes foncières agricoles.



# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

---

## Contexte externe

### Le secteur bioalimentaire, un acteur stratégique dans l'économie du Québec et des régions

Le secteur bioalimentaire est stratégique pour le Québec en raison de son rôle de premier plan au regard d'une offre alimentaire de qualité, de son apport à la prospérité de l'économie québécoise ainsi que de sa contribution au dynamisme des territoires.

Présentes dans toutes les régions du Québec, les activités du secteur bioalimentaire contribuent au produit intérieur brut (PIB) québécois à hauteur de quelque 29,2 milliards de dollars (G\$)<sup>3</sup> et <sup>4</sup>, ce qui représente plus de 8 % du PIB en 2018. Ce secteur procure de l'emploi à près de 520 000 personnes, dont quelque 131 000 dans les activités de production agricole, de pêche et de transformation. De plus, le secteur bioalimentaire est au cœur de la vie économique dans 12 des 17 régions administratives du Québec puisqu'au moins 10 % de l'emploi lui est attribuable.

### L'évolution du secteur bioalimentaire québécois en quelques chiffres clés

Dans le contexte de la réflexion menant au présent plan stratégique, les différents facteurs suivants ont été pris en considération pour déterminer les enjeux et les orientations stratégiques du Ministère. Ces mêmes constatations ont servi à l'élaboration de la Politique bioalimentaire avec les partenaires du secteur.

## Des consommateurs qui changent

Par ses décisions d'achat, le consommateur détermine le futur du secteur bioalimentaire. Depuis les années 1990, les caractéristiques démographiques et socioéconomiques des consommateurs ont beaucoup changé : la population a vieilli; elle est de plus en plus instruite et informée; elle s'est diversifiée quant à l'origine culturelle; et les ménages disposent de moins de temps.

---

3. Le PIB bioalimentaire atteint 31,3 G\$ en incluant le secteur du cannabis.

4. En dollars enchaînés de 2012.

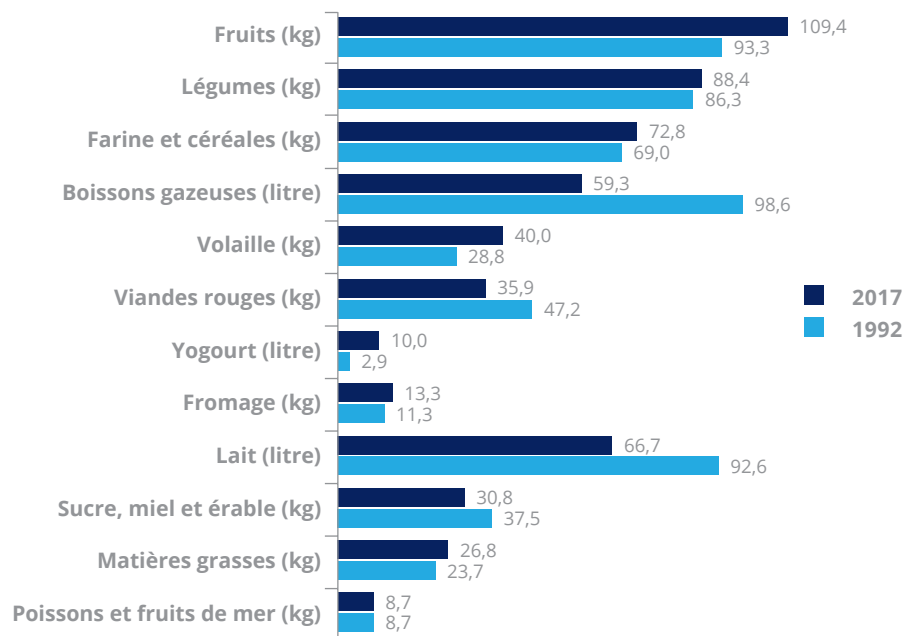
**Tableau 1 | Caractéristiques socioéconomiques au Québec en 1993 et en 2016**

	1993	2016
Proportion des femmes sur le marché du travail (taux d'activité des femmes de 15 à 64 ans)	63 %	76 %
Âge médian	35 ans	42 ans
Proportion des Québécois âgés de 65 ans ou plus	10 %	18 %
Proportion des Québécois âgés de 25 ans ou plus ayant une scolarité postsecondaire	43 %	68 %
Proportion de la population immigrante	9 % (1996)	14 %

Sources : Statistique Canada, tableau 14-10-0018-01, « Enquête sur la population active (EPA) », tableau 17-10-0005-01, « Estimations de la population, selon le groupe d'âge et le sexe au 1<sup>er</sup> juillet » (recensement de la population 2016), et tableau 109-0013, « Population immigrante, proportion de la population totale et proportion de ces immigrants qui sont arrivés de 1981 à 1996 »; compilation du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), cité dans MAPAQ, *BioClips*, vol. 26, n° 1, 23 janvier 2018.

Ces changements démographiques se traduisent par un réalignement graduel des choix alimentaires des consommateurs. Dans l'assiette des consommateurs, les portions de fruits et de légumes, de volaille et de produits céréaliers occupent maintenant une plus grande place, alors que celles de la viande rouge, du sucre et des boissons gazeuses ont diminué.

**Figure 1 | Composition de l'assiette des consommateurs en 1992 et en 2017 en volume par personne**



Note : Les proportions ont été calculées au moyen de données en kilogrammes (équivalent poids détail).

Source : Statistique Canada, tableau 32-10-0054-01; compilation du MAPAQ, cité dans MAPAQ, *BioClips*, vol. 26, n° 1, 23 janvier 2018.

## Des lieux de vente au détail en évolution

Les magasins d'alimentation traditionnels (supermarchés) occupent une place importante dans la vente au détail. De 2012 à 2018, les grandes surfaces et les autres types de commerces de détail ont augmenté leur part de marché.

**Tableau 2 | Parts de marché des principaux acteurs du commerce de l'alimentation au Québec, en matière de ventes de produits d'épicerie en 2012 et en 2018**

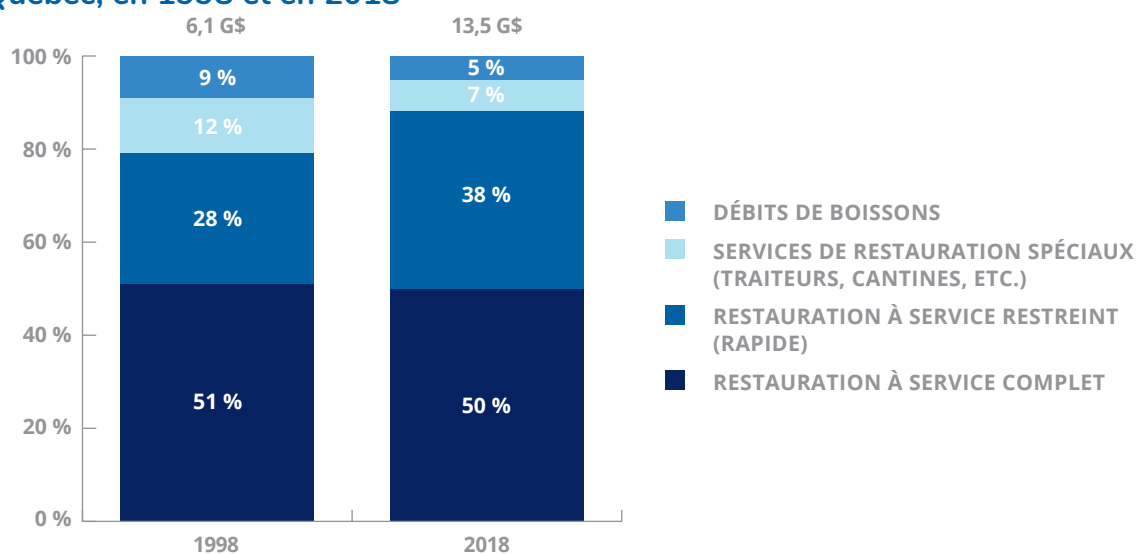
	2012	2018
Supermarchés	70 %	65 %
Magasins de grandes surfaces, supercentres et clubs-entrepôts	17 %	21 %
Pharmacies et autres commerces de détail	13 %	14 %

Source : Nielsen 2019, compilation du MAPAQ.

La technologie du commerce en ligne s'implante petit à petit dans les habitudes d'achat alimentaire des consommateurs. Au Canada, les ventes en ligne d'aliments et de boissons ont révélé une croissance annuelle moyenne de 11,7 % de 2012 à 2017<sup>5</sup>. Au Québec, les achats de la catégorie « Alimentation, santé et beauté » formaient environ 13 % de tous les achats en ligne en 2016<sup>6</sup>.

Parallèlement, les impératifs de la gestion du temps des ménages et l'élargissement de l'éventail des goûts des consommateurs se répercutent sur la structure des ventes selon les différents types de restauration. Les restaurants à service complet occupent toujours le premier rang sur ce chapitre, mais les ventes des restaurants à service restreint (rapide) ont presque triplé depuis 1998 au Québec. Ces derniers représentent maintenant 38 % des ventes dans le secteur de la restauration commerciale.

**Figure 2 | Répartition des ventes dans le secteur de la restauration commerciale au Québec, en 1998 et en 2018**



Source : Statistique Canada, tableau 21-10-0019-01, « Enquête mensuelle sur les services de restauration et débits de boissons »; compilation du MAPAQ.

5. Selon Euromonitor International, « Internet Retailing in Canada », janvier 2018, cité dans MAPAQ, *BioClips*, vol. 26, n° 9, 20 mars 2018.




6. Selon CEFRIQ, « Le commerce électronique au Québec », NETendances, vol. 7, n° 5, 2017, cité dans MAPAQ, *BioClips*, vol. 26, n° 9, 20 mars 2018.

## L'ouverture des marchés

Depuis le milieu des années 1990, les entreprises du secteur bioalimentaire sont davantage exposées à la concurrence étrangère. Toutefois, elles ont aussi accès plus facilement à de nouveaux marchés en raison des accords et ententes de commerce en vigueur et à venir, dont l'Accord de commerce Canada-États-Unis-Mexique.

- Les ventes des entreprises bioalimentaires du Québec se font à 42 % sur le marché québécois, à 26 % dans le reste du Canada et à 32 % à l'étranger, principalement aux États Unis.
- Constituées aux trois quarts de produits transformés, les exportations internationales de produits bioalimentaires du Québec ont quadruplé, passant de moins de 2 G\$ en 1995 à plus de 8,6 G\$ en 2018. Pour les exportations internationales d'aliments transformés du Québec, cela représente un accroissement trois fois plus rapide que celui des ventes totales du secteur de la transformation.

**Tableau 3 | Évolution des destinations des ventes du secteur bioalimentaire québécois, de 2009 à 2017**

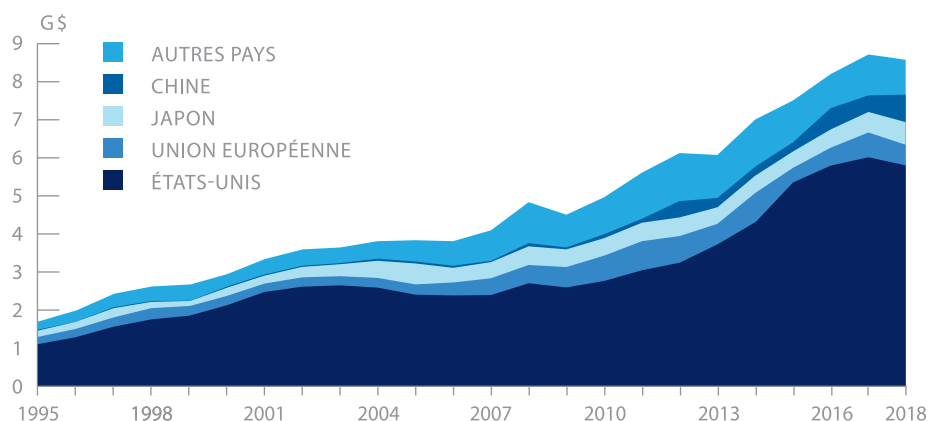
	2009	2017
	<b>45 %</b>	<b>42 %</b>
	<b>32 %</b>	<b>26 %</b>
	<b>23 %</b>	<b>32 %</b>

Source : MAPAQ, *Le Bioalimentaire économique*, Bilan de l'année 2018.

Les exportations bioalimentaires prennent de plus en plus d'importance tout en se diversifiant, notamment :

- le marché des États-Unis représente plus de 68 % des exportations, ce qui en fait le principal client du Québec;
- le Japon et l'Union européenne sont passés de 21 % en 1995 à 13 % en 2018;
- la proportion des exportations internationales vers la Chine est passée de moins de 1 % jusqu'en 2003 à 9 % en 2018.

**Figure 3 | Évolution de la destination des exportations bioalimentaires internationales du Québec, de 1995 à 2018**

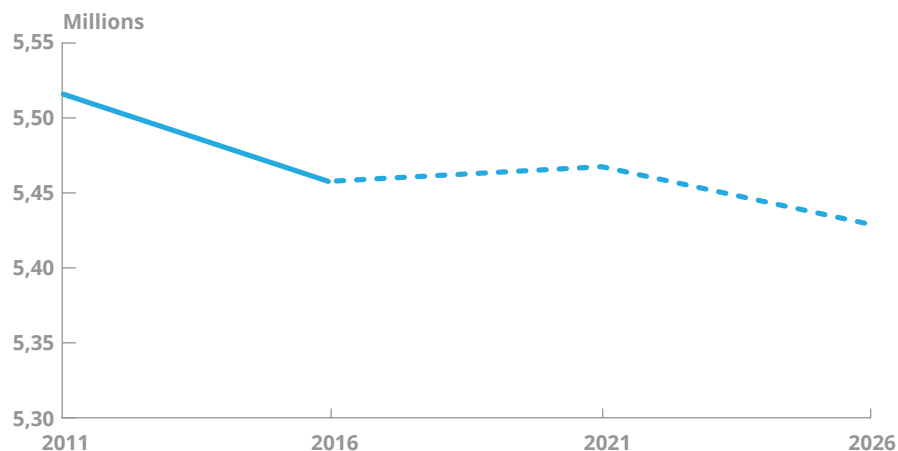


Source : Global Trade Tracker; compilation du MAPAQ.

## Une rareté de main-d'œuvre disponible

Les entreprises bioalimentaires sont également confrontées au vieillissement de la population, lequel se traduit, notamment, par une réduction du bassin de travailleurs potentiels, soit les personnes âgées de 15 à 64 ans, par un plafonnement du bassin de la main-d'œuvre disponible, ainsi que par l'accroissement du recours à la main-d'œuvre étrangère.

**Figure 4 | Projection de la population âgée de 15 à 64 ans au Québec, de 2011 à 2026**



Source : Institut de la statistique du Québec; compilation du MAPAQ.

## Des entreprises bioalimentaires de plus grande taille avec une offre de produits davantage diversifiés

Dans ce contexte en mutation, le visage des fermes a changé au Québec. Elles sont moins nombreuses, mais leur actif moyen a quintuplé au cours des vingt-cinq dernières années. La part de leurs revenus agricoles provenant des productions végétales s'est accrue. Elles adoptent également les nouvelles technologies, notamment à l'égard de l'agriculture de précision et de l'automatisation de la production.

**Tableau 4 | Quelques caractéristiques du secteur agricole au Québec, en 1993 et en 2018**

	1993	2018
Nombre de fermes	38 100 (1991)	28 900 (2016)
Emplois agricoles	65 000	56 000
Actif moyen par ferme	0,571 M\$	2,68 M\$ (2017)
Revenu brut par ferme	0,146 M\$	0,467 M\$ (2017)
Part des productions végétales dans les recettes monétaires provenant du marché	24 %	38 %
Part des productions animales dans les recettes monétaires provenant du marché	76 %	62 %
Part des secteurs sous gestion de l'offre dans les recettes monétaires provenant du marché	46 %	40 %
Nombre de fermes utilisant un système de localisation GPS	-	4 664 (2016) 16 %
Nombre de fermes laitières possédant un robot de traite	-	413 (2016) 8 %

Sources : Statistique Canada, « Recensement de l'agriculture », tableau 32-10-0152-01 et compilation sur mesure, « Enquête sur la population active », tableau 14-10-0023-01 « Enquête sur les fermes », « Revenus et dépenses d'exploitation moyens détaillés des exploitations agricoles », tableau 002-0044, et « Recettes monétaires agricoles », tableau 32-10-0045-01; compilation du MAPAQ.

Quant aux entreprises de pêches commerciales et aquacoles :

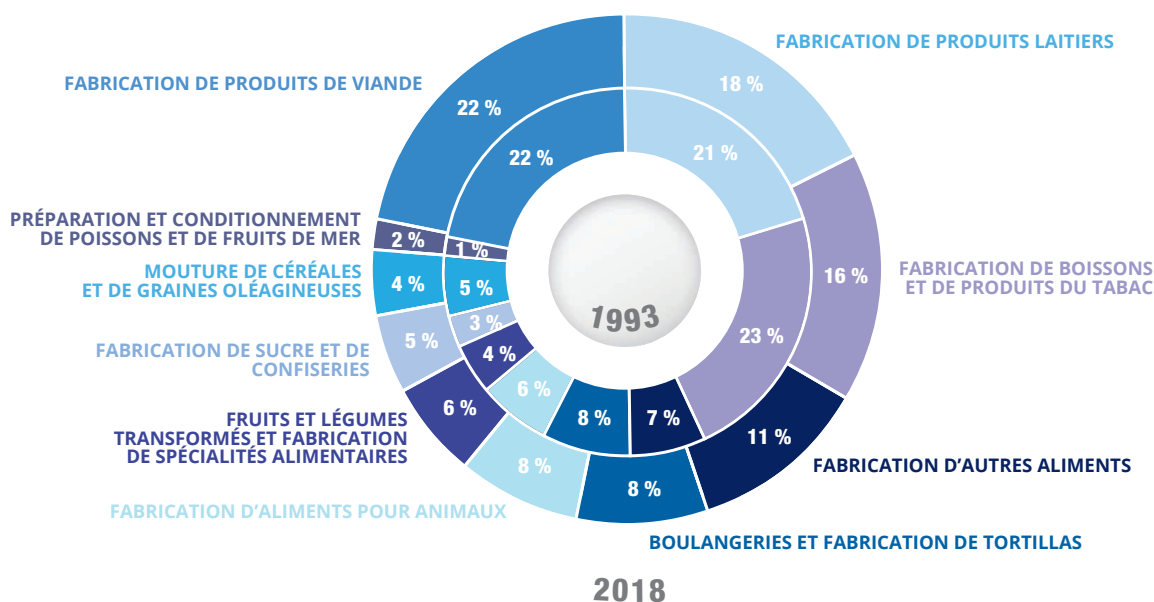
- elles doivent affronter plusieurs défis et enjeux, comme la rentabilité de leurs opérations, la relève, l'adoption de pratiques de pêches durables ou, encore, l'adaptation face aux changements causés, notamment, par les fluctuations des stocks de ressources aquatiques disponibles;
- elles doivent également être capables de saisir les occasions d'affaires qui se présentent, comme le rétablissement de certains stocks de poissons de fond;
- par ailleurs, selon les perspectives de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), pour les années allant de 2017 à 2026, la consommation humaine de poissons devrait augmenter de 20 % à l'échelle mondiale et la production aquacole participerait à plus de 50 % de l'offre mondiale de produits aquatiques.



En ce qui concerne la transformation bioalimentaire, les secteurs piliers ont maintenu leur rang, tandis que de nouveaux produits sont en situation d'émergence :

- comparativement à 1993, les produits de viande et la fabrication de produits laitiers demeurent les deux principaux piliers de la transformation des aliments et des boissons au Québec, totalisant 40 % des livraisons de plus de 30 G\$ en 2018;
- le secteur des fruits et des légumes transformés et de la fabrication de spécialités alimentaires, celui de la fabrication des produits de sucre et de confiseries, ainsi que le secteur des autres aliments concentrent aujourd'hui 23 % du chiffre d'affaires de la transformation des aliments et des boissons, soit près de deux fois plus qu'il y a vingt-cinq ans.

**Figure 5 | Répartition des livraisons manufacturières de l'industrie de la transformation des aliments et des boissons au Québec, en 1993 et en 2018**



Source : Statistique Canada, tableau 16-10-0048-01, « Ventes pour les industries manufacturières »; compilation et estimations du MAPAQ.

## Les défis du secteur bioalimentaire

L'évolution de l'environnement d'affaires des entreprises bioalimentaires rend certains défis plus déterminants et en amène de nouveaux à relever au cours des prochaines années, soit :

- la satisfaction des besoins et des attentes des consommateurs;
- l'offre d'aliments salubres et de bonne qualité nutritive contribuant à la santé;
- le respect de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques;
- le développement des marchés tant internes qu'externes, dont les marchés institutionnels;
- la compétitivité des entreprises par l'investissement, l'innovation et les capacités de gestion;
- la formation et la productivité de la main-d'œuvre;
- la relève entrepreneuriale;
- la poursuite d'un développement durable intégrant la pérennité économique, environnementale et sociale;
- la santé et le bien-être des animaux;
- la contribution au dynamisme régional et la valorisation des particularités des territoires.

Par la Politique bioalimentaire, le Ministère s'est engagé dans un partenariat et un dialogue continu avec les acteurs du secteur bioalimentaire pour que ceux-ci puissent relever ces défis, le but étant de contribuer à la prospérité du Québec, à la durabilité de ses activités et à la santé de la population.

La coconstruction des orientations et des actions de la Politique bioalimentaire avec les partenaires du secteur bioalimentaire a notamment permis à ces derniers de se donner deux ambitions à suivre, soit le maintien d'un haut niveau de confiance des consommateurs et le développement d'un secteur bioalimentaire prospère et durable. Les sept cibles à atteindre d'ici 2025 portent sur l'investissement, l'exportation, le contenu québécois, les pratiques d'affaires responsables, la production biologique, l'écocertification des produits aquatiques et la valeur nutritive des aliments transformés. La Politique bioalimentaire s'articule autour de quatre grandes orientations pour appuyer l'atteinte de ces cibles, lesquelles servent également de base à l'articulation du présent plan stratégique<sup>7</sup>.

## Le contexte gouvernemental

Outre l'éducation et la santé, le gouvernement du Québec s'est donné comme mandat prioritaire d'assurer le développement économique du Québec. Il compte travailler en synergie avec le secteur privé et créer de la richesse, notamment en favorisant l'investissement des entreprises au Québec, en diversifiant les marchés et en maximisant les échanges commerciaux en vue d'augmenter les exportations.

De plus, le gouvernement du Québec amorce une modernisation de sa gestion pour être plus efficace en réduisant ses délais et ses formalités administratives. L'écoute des citoyens et la simplification de la vie des entrepreneurs, ainsi que le développement économique des régions, sont au cœur des priorités. La transformation numérique gouvernementale contribuera à offrir des services à la population québécoise de manière plus efficace. Enfin, le gouvernement du Québec entend mettre en place des mesures bénéfiques pour contrer les problèmes liés à la rareté de la main-d'œuvre qui frappe tous les secteurs de l'économie québécoise, notamment en harmonisant la formation avec les besoins des entreprises.

---

7. La Politique bioalimentaire peut être consultée dans le site [www.Quebec.ca](http://www.Quebec.ca).

## Contexte interne

Les organisations d'aujourd'hui évoluent constamment. Les multiples transformations du marché du travail, jumelées aux départs à la retraite et aux changements technologiques, rendent essentielle **l'adaptation des façons de faire au sein des organisations publiques**. Le Ministère n'y échappe pas et les défis de la gouvernance publique du futur sont nombreux, tant sur le plan de la gestion que sur celui de la collaboration et de la coordination interministérielles.

Ainsi, pour orienter ses actions, le Ministère a mené une réflexion stratégique, dans le contexte de la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire et de la prise en considération des résultats des consultations des partenaires tenues dans le contexte de la démarche du Sommet sur l'alimentation. Il est appelé à travailler en coordination avec les autres ministères et organismes partenaires de la Politique bioalimentaire. Leurs missions (économie, innovation, formation, main-d'œuvre, santé, environnement, énergie, territoire, etc.) **influencent le développement d'un secteur bioalimentaire prospère et durable**.

Devant cette réalité, l'efficacité et l'efficience des services à la clientèle apparaissent d'autant plus déterminantes. Ce contexte exige un effort concerté pour la création d'un environnement propice au renforcement de la rigueur et de la cohésion organisationnelles du Ministère au regard de trois grandes préoccupations : la satisfaction de la clientèle, la gestion du capital humain et l'utilisation du numérique.

Par ailleurs, dans la foulée de la Politique bioalimentaire, du Partenariat canadien pour l'agriculture 2018-2023, du Plan d'action ministériel pour l'industrie des pêches et de l'aquaculture commerciales du Québec 2018-2025 ainsi que du Fonds des pêches du Québec 2019-2024 mis en place avec le gouvernement fédéral, le Ministère a instauré plusieurs mesures déterminantes dans l'offre de services ministérielle. De plus, il est associé à la mise en œuvre de mesures découlant de politiques ou de plans d'action gouvernementaux, notamment dans les domaines de la prévention en santé, de la solidarité sociale et de la main-d'œuvre.

Dans sa gouvernance, le Ministère assure un suivi aux recommandations formulées à son égard par le Vérificateur général du Québec, la Commission de l'administration publique et le Protecteur du citoyen. De plus, il prend en compte les principes de développement durable et les objectifs de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022. Il exerce également un suivi dans le cadre de ses plans d'action en ces matières.

## Le bilan du Plan stratégique 2015-2019

Rendu public le 22 mars 2016, le Plan stratégique ministériel 2015-2018, prolongé jusqu'en 2019, s'articulait autour de deux enjeux et de trois orientations.

**Premier enjeu** : Un secteur bioalimentaire dynamique

**Orientation 1** : Contribuer au développement économique du secteur bioalimentaire

**Orientation 2** : Soutenir un développement bioalimentaire responsable

**Deuxième enjeu** : Une organisation accessible et performante

**Orientation 3** : Renforcer la gouvernance organisationnelle

Le plan était composé de 16 objectifs et de 25 indicateurs accompagnés de cibles. Au regard du bilan de ce plan, 19 des 26 cibles étaient atteintes en 2018-2019. Ainsi, dans le but de poursuivre son action pour le développement du secteur bioalimentaire, certains sujets couverts par ces cibles ont été de nouveau pris en considération dans le Plan stratégique 2019-2023, notamment :

- la maîtrise des risques sanitaires dans les établissements alimentaires;
- la formation bioalimentaire;
- la relève entrepreneuriale;
- les pratiques durables;
- la recherche et l'innovation;
- le secteur biologique;
- la mise en valeur des potentiels des territoires.

## CHOIX STRATÉGIQUES 2019-2023

---

En fonction de son contexte, de sa mission et de la disponibilité de ses ressources, le Ministère a établi, pour 2019-2023, deux enjeux et trois orientations auxquels ses efforts seront consacrés en priorité.

**Premier enjeu** : Un secteur bioalimentaire dynamique à l'écoute des consommateurs

**Orientation 1** : Répondre aux attentes des consommateurs d'ici et d'ailleurs

**Orientation 2** : Soutenir les entrepreneurs et les partenaires du secteur

Il importe de noter que les axes d'intervention retenus pour cet enjeu correspondent aux quatre orientations de la Politique bioalimentaire, pour en assurer la prise en considération dans les priorités organisationnelles.

**Deuxième enjeu** : Une organisation adaptée à un environnement d'affaires évolutif

**Orientation 3** : Renforcer la cohésion et la performance organisationnelles

Ces enjeux et ces orientations, ainsi que les objectifs, les indicateurs et les cibles qui les soutiennent et qui sont présentés ci-après, guideront l'engagement du Ministère quant aux choix budgétaires du programme 1 – Développement des entreprises bioalimentaires, formation et qualité des aliments du portefeuille « Agriculture, Pêcheries et Alimentation ». Précisons que tous les objectifs du présent plan stratégique permettent de couvrir l'un ou l'autre des éléments de ce programme.

## Premier enjeu

### Un secteur bioalimentaire dynamique à l'écoute des consommateurs

Le secteur bioalimentaire est marqué par d'importants changements. D'une part, les entreprises doivent être en mesure de répondre à la demande évolutive des consommateurs d'ici et d'ailleurs au regard d'aliments de qualité, variés, sains et respectueux de l'environnement. D'autre part, elles doivent relever les défis qui consistent à satisfaire des conditions de production de plus en plus exigeantes ainsi qu'une concurrence accrue en provenance des marchés tant intérieurs qu'extérieurs.

#### *Des demandes et des attentes diversifiées de la part des consommateurs*

Au Québec, la demande alimentaire provenant des consommateurs est de quelque 49 G\$ en 2018. Les consommateurs québécois consacrent environ 12 % de leurs dépenses aux aliments et aux boissons, soit le deuxième poste de dépenses des ménages après le logement, ce qui représente une dépense annuelle de quelque 9 600 \$ par ménage.

Les attentes des consommateurs sont de plus en plus élevées et leurs besoins, de plus en plus précis. Ils sont davantage sensibilisés aux aspects nutritionnels et à la provenance des aliments. Ils portent une attention particulière à l'étiquetage dans leurs choix de consommation et ils s'informent en temps réel au moyen des nouvelles technologies.

Leurs exigences envers les entrepreneurs bioalimentaires sont également croissantes, puisqu'ils sont conscients quant aux modes de production et de transformation responsables ainsi qu'aux répercussions sur le plan environnemental. Ils souhaitent avoir accès à des produits peu transformés sans contaminants alimentaires.

#### *Plus de 50 % des ventes à l'extérieur du Québec*

Les ventes des entreprises bioalimentaires du Québec se font à 42 % sur le marché québécois, à 26 % dans le reste du Canada et à 32 % à l'étranger, principalement aux États-Unis.

La valeur des exportations est d'autant plus importante qu'une grande part de celles-ci est tout d'abord transformée au Québec, ce qui contribue au dynamisme du secteur de la transformation alimentaire.

#### *Des pratiques pour mieux protéger l'environnement*

La question environnementale est l'un des enjeux qui recueillent le plus large consensus au sein de la société québécoise et elle s'impose de plus en plus sur la scène internationale.

En raison de ses liens étroits et quotidiens avec les milieux naturels, le secteur bioalimentaire a un impact direct sur la qualité de l'environnement. À cet égard, il demeure important que ce secteur participe à l'atteinte des objectifs environnementaux, notamment au regard des changements climatiques, de la qualité de l'eau et des milieux marins ainsi que de la santé des sols, que ce soit par une meilleure performance de ses modes de production ou par un apport au bon fonctionnement des écosystèmes.

#### *Des territoires avec des potentiels bioalimentaires à mettre en valeur*

Réparti sur l'ensemble du territoire québécois, le dynamisme du secteur bioalimentaire offre des occasions de développement pour les régions et leurs localités. En raison de sa multifonctionnalité, exprimée par ses répercussions sur les plans social, environnemental et économique, le secteur bioalimentaire contribue de diverses manières à l'occupation et à la vitalité des territoires, et il fait écho aux priorités définies dans le cadre de la nouvelle gouvernance régionale.

## Orientation 1

### Répondre aux attentes des consommateurs d'ici et d'ailleurs

Les attentes des consommateurs d'ici et d'ailleurs à l'égard de l'alimentation et du secteur bioalimentaire sont multiples. Elles évoluent au rythme des valeurs individuelles et sociétales ainsi qu'à celui des changements dans les habitudes de vie, et à la cadence des innovations, tant dans l'offre de produits que dans l'expérience de consommation.

Parmi les principaux critères dans le choix des aliments et les principales attentes de la population québécoise se trouvent la qualité et la salubrité des aliments ainsi que l'aspect santé. C'est par l'intermédiaire des inspections et de la responsabilisation des établissements alimentaires que le Ministère s'assure que les aliments offerts sont salubres et que les risques sanitaires sont contrôlés. Le Ministère travaille également à améliorer l'accès à de l'information sur l'offre bioalimentaire du Québec destinée aux consommateurs.

Ainsi, le Ministère entend favoriser l'accroissement de l'achat d'aliments du Québec, appuyer la responsabilisation des établissements alimentaires dans la maîtrise des risques sanitaires et soutenir l'offre québécoise d'aliments transformés de qualité.

## Axe 1

### Offre de produits répondant aux besoins des consommateurs

#### Objectif 1

#### Accroître l'achat d'aliments québécois dans les réseaux d'approvisionnement du Québec

L'achat d'aliments québécois est un vecteur de retombées économiques. Que ce soit dans les réseaux du détail et de la restauration, le milieu institutionnel ou les marchés de proximité, les consommateurs et les acheteurs professionnels ont accès à un vaste choix de produits bioalimentaires. Les entreprises bioalimentaires qui produisent ou transforment des produits doivent faire face à une concurrence féroce. Le marché québécois dans son ensemble est évalué à quelque 23 milliards de ventes (marchandises), dont environ 51 % proviennent des entreprises établies au Québec.

La place occupée par les aliments québécois dans les établissements publics<sup>8</sup> est une priorité pour le Ministère et le gouvernement. La définition de cibles d'achat local est nécessaire pour signifier des attentes envers les responsables des approvisionnements alimentaires des établissements publics québécois. Pour y arriver, il importe de mieux informer ces responsables à propos des produits québécois offerts sur le marché. L'instauration du Répertoire de l'offre bioalimentaire québécoise offrira une solution concrète à cet égard et simplifiera leur repérage.

La Politique bioalimentaire renforce l'engagement du gouvernement dans l'accroissement, par le milieu institutionnel, de l'achat d'aliments québécois frais, de bonne qualité nutritive et écoresponsables. Le Ministère entend ainsi mettre en place un cadre stratégique gouvernemental pour l'accroissement des achats d'aliments québécois dans le milieu institutionnel, dont la vision est de faire en sorte que d'ici 2025 tous les établissements publics québécois se dotent d'une cible d'achat d'aliments québécois. Cet objectif sera réalisé dans le respect des

---

8. Les organismes publics de l'Administration gouvernementale, des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation et de l'enseignement supérieur.



lois, des règlements et des accords commerciaux en vigueur sur les marchés publics auxquels le Québec s'est déclaré lié. D'ici 2022-2023, il est prévu qu'une proportion de 85 % des établissements publics visés faisant partie du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que de celui de l'éducation et de l'enseignement supérieur, se dotent d'une cible d'achat local. Pour la période 2023-2025, des efforts soutenus se poursuivront pour couvrir la totalité des établissements publics de ces réseaux.

Par ailleurs, les entreprises bioalimentaires mettent au point des stratégies leur permettant de se démarquer sur le marché québécois. Le soutien du Ministère, portant plus particulièrement sur les petites et les moyennes entreprises, est souvent essentiel à la mise en place d'actions de commercialisation ciblées. Ce soutien est fréquemment associé au développement d'une ou de plusieurs compétences s'inscrivant dans un continuum d'étapes de commercialisation de leurs produits. Le Ministère continuera à soutenir les efforts des entreprises dans leur cheminement vers la vente de leurs produits au Québec, de façon à ce que les entreprises soutenues puissent améliorer leur croissance au-delà de la croissance moyenne du marché de détail de l'ordre de 2 % à 3 % annuellement.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
1.1 Proportion des établissements publics québécois visés s'étant donné une cible d'achat d'aliments québécois	Mesure initiale	20 %	45 %	85 %
1.2 Proportion des entreprises bioalimentaires québécoises soutenues ayant un taux de croissance des ventes supérieur à celui du commerce de détail alimentaire du Québec	70 % annuellement			

## Objectif 2

### Accroître les ventes des entreprises bioalimentaires sur les marchés extérieurs

L'exportation est également un vecteur stratégique pour l'industrie bioalimentaire québécoise. Une augmentation des exportations a des effets structurants sur l'économie ainsi que sur les niveaux de croissance, d'emploi et d'investissement. Plus de la moitié (58 %) des ventes de produits bioalimentaires sont effectuées en dehors des frontières québécoises. En 2018, près de 80 % des exportations bioalimentaires sont constituées de produits transformés. L'augmentation des exportations, particulièrement d'aliments transformés, a été un élément moteur de la croissance de l'industrie bioalimentaire au cours des dix dernières années. L'accroissement de la demande alimentaire mondiale présente des occasions d'affaires pour les entreprises bioalimentaires québécoises. Les accords et ententes de commerce en vigueur et à venir, dont l'Accord de commerce Canada-États-Unis-Mexique, offrent également des occasions d'affaires, tout en apportant des défis à relever en matière de commercialisation.

Pour atteindre la cible de la Politique bioalimentaire qui est de porter à 14 G\$, d'ici 2025, les exportations bioalimentaires, le Ministère entend maintenir sa gamme de services aux entreprises bioalimentaires, qui allie les activités de maillage et les rencontres d'acheteurs internationaux à la diffusion d'information stratégique, et poursuivre son soutien financier pour faciliter les démarches de ces entreprises en matière de commercialisation à l'étranger. Cette cible implique une croissance de 6,5 % par année. Pour la période allant de 2008 à 2018, le taux de croissance annuelle des ventes destinées aux exportations des entreprises québécoises a atteint 5,3 %.

Pour ce faire, le Ministère travaille de concert avec le ministère de l'Économie et de l'Innovation, le ministère des Relations internationales et de la Francophonie, de même qu'avec les attachés commerciaux et les attachés agroalimentaires des représentations du Québec, dont la présence à l'étranger facilite les relations d'affaires et permet une connaissance fine des marchés porteurs. Pour compléter l'offre de services, le Ministère mandate son partenaire, le Groupe Export agroalimentaire Québec-Canada, pour assurer la présence des entreprises bioalimentaires québécoises dans les salons et les foires commerciales des marchés extérieurs. Les efforts sont également maintenus pour accroître la présence des produits québécois sur le marché canadien, où le quart d'entre eux sont vendus.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
2.1 Proportion des entreprises québécoises soutenues ayant un taux de croissance des ventes supérieur à celui des exportations alimentaires québécoises	70 % annuellement			

## Objectif 3

### Appuyer la responsabilisation des établissements alimentaires dans la maîtrise des risques sanitaires

La sécurité alimentaire et la maîtrise des risques sanitaires sont des responsabilités qui incombent à tous les intervenants de la chaîne bioalimentaire, y compris les consommateurs, et qui revêtent une importance capitale pour le Ministère. L'inspection des établissements alimentaires permet de surveiller et d'améliorer leur degré de responsabilisation à cet égard.

Le Ministère entend maintenir un haut niveau de sécurité en ce qui concerne les aliments et exercer une surveillance soutenue auprès des établissements alimentaires pour qu'ils maîtrisent les risques sanitaires et les maintiennent à un niveau de 95 % ou plus chaque année.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
3.1 Proportion des établissements alimentaires qui maîtrisent les risques sanitaires	95 % annuellement			

## Objectif 4

### Soutenir l'offre québécoise d'aliments transformés de qualité

Pour accéder aux marchés, les détaillants et les distributeurs exigent des entreprises de transformation alimentaire qu'elles détiennent des certifications attestant la salubrité de leurs aliments. Ces certifications incitent les entreprises à investir dans de nouveaux équipements ainsi que dans l'adaptation de leurs locaux et à modifier la gestion de leurs opérations. Ainsi, les transformateurs alimentaires québécois sont de plus en plus nombreux à vouloir mettre en place des systèmes de contrôle et de gestion de la qualité basés, notamment, sur la méthode d'analyse des dangers et de maîtrise des points critiques (HACCP) ou reconnus par l'Initiative mondiale de la sécurité alimentaire (Global Food Safety Initiative [GFSI]). En plus de rassurer les acheteurs, ces systèmes permettent de mieux contrôler les procédés de fabrication de même que les risques, et ils favorisent la réduction des pertes, entraînant ainsi un gain de productivité.

Le Ministère s'engage à aider les établissements de transformation alimentaire du Québec à mettre en place ou à améliorer les systèmes de contrôle et de gestion de la qualité qui contribuent à percer de nouveaux marchés et à favoriser la croissance sur les marchés. Le Ministère vise à faire passer de 1,5 % en 2018-2019 à 12 % en 2022-2023 la proportion des établissements de transformation alimentaire appuyés dans la mise en place ou dans l'amélioration de leur système de contrôle et de gestion de la qualité. Parmi les quelque 2 400 établissements, les plus grands sont généralement mieux pourvus en matière de systèmes de contrôle et de gestion de la qualité, alors que les autres ont des progrès à faire dans ce domaine pour assurer leur croissance.

Par ailleurs, la volonté de se nourrir sainement se reflète dans les achats d'aliments de la population québécoise. Les entreprises de transformation alimentaire se doivent d'être attentives aux préoccupations des consommateurs d'ici et d'ailleurs, tout en cherchant continuellement des solutions novatrices en vue d'améliorer la qualité nutritive des produits transformés et en assurant leur accessibilité au regard du prix.

À ce sujet, en contribuant à la santé de la population, les saines habitudes alimentaires offrent également des occasions d'affaires aux divers maillons de la filière bioalimentaire : producteurs, aquaculteurs, pêcheurs, transformateurs, détaillants et restaurateurs. D'ailleurs, la Politique gouvernementale de prévention en santé ainsi que la Politique bioalimentaire cumulent des mesures ayant pour objectif de soutenir l'amélioration de la qualité nutritive des aliments transformés au Québec, en incitant les acteurs de la filière bioalimentaire à produire, à offrir et à mettre en valeur des aliments de bonne qualité nutritive. Le Ministère entend poursuivre ses efforts en ce sens.

INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
4.1 Proportion cumulée des établissements de transformation alimentaire québécois appuyés pour la mise en place ou l'amélioration de leur système de contrôle et de gestion de la qualité	4 %	7 %	10 %	12 %
4.2 Nombre cumulé de projets réalisés par les entreprises et les organismes soutenus pour augmenter la disponibilité d'aliments transformés à caractère santé	50	120	120*	120*

\* Les cibles sont établies en fonction de l'aide en vigueur jusqu'au 31 mars 2021 et à ajuster selon le renouvellement de l'aide, s'il y a lieu.

## Orientation 2

### Soutenir les entrepreneurs et les partenaires du secteur

Le Ministère poursuivra ses actions d’accompagnement et d’appui au développement des entreprises et des filières sectorielles du secteur bioalimentaire. Le Québec doit compter sur des entreprises bioalimentaires prospères, durables et innovantes.

D’une part, les interventions du Ministère seront orientées vers l’investissement productif, qui constitue un vecteur déterminant pour l’amélioration de la compétitivité des entreprises, que ce soit pour réduire les frais liés à l’exploitation, pour offrir de nouveaux produits grâce à l’innovation et à la technologie ou pour faire face à la concurrence et à l’ouverture des marchés découlant des accords et ententes de commerce. L’utilisation de services-conseils favorise également l’adoption de pratiques d’affaires durables et responsables. D’autre part, les interventions seront orientées vers la formation, la productivité de la main-d’œuvre, la santé et le bien-être des animaux, ainsi que vers le développement des potentiels bioalimentaires.

### Axe 2

#### Entreprises prospères, durables et innovantes

#### Objectif 5

#### Accroître l’investissement dans les entreprises bioalimentaires

La Politique bioalimentaire vise 15 G\$ d’investissements par les entreprises agricoles, aquacoles, de pêches et de transformation alimentaire, d’ici 2025. De plus, le gouvernement a signifié sa volonté de stimuler les investissements dans le secteur bioalimentaire en y consacrant des sommes substantielles lors de l’annonce des trois derniers budgets, dont plus récemment la mise en place d’une enveloppe d’investissement agricole et agroalimentaire, à laquelle s’ajoute le Fonds des pêches du Québec 2019-2024.

Le Ministère a mis en place une série de mesures d’aide financière ayant pour but de hausser les investissements des entreprises tout en répondant aux préoccupations en matière de développement durable. Il poursuivra donc ses efforts en ce sens en soutenant les entreprises agricoles, aquacoles, de pêches et de transformation alimentaire dans l’accroissement de leurs investissements. Il travaillera en complémentarité avec les ministères et les organismes qui offrent du soutien à l’investissement aux entreprises bioalimentaires ou d’autres mesures d’aide gouvernementale, comme le rabais d’électricité pour le développement des serres.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
5.1 Investissements cumulés générés par les entreprises agricoles, aquacoles, de pêches et de transformation alimentaire à la suite du soutien du Ministère	0,5 G\$	0,9 G\$	1,3 G\$	1,6 G\$

## Objectif 6

### Stimuler la recherche et l'innovation comme levier du développement du secteur bioalimentaire

L'appui des activités de recherche et d'innovation s'avère essentiel au développement du bioalimentaire, tant pour accroître la compétitivité des entreprises que pour satisfaire les attentes des marchés ou pour répondre aux enjeux sociétaux en proposant des solutions novatrices. Le financement concerté de projets structurants par plusieurs partenaires permet de soutenir des initiatives de plus grande envergure et de faire en sorte que le transfert des connaissances soit plus efficace lorsque ceux-ci sont impliqués. Les organismes, les établissements de recherche et les entreprises bénéficiant de l'aide du Ministère génèrent, avec la contribution de partenaires privés ou de fonds subventionnaires, de l'investissement dans le développement des technologies et des connaissances au bénéfice du secteur bioalimentaire. À titre indicatif, avec une aide de 32 M\$ en 2017-2018, le Ministère a généré des investissements en recherche et innovation de 61 M\$.

Le Ministère poursuivra son soutien à la recherche et à l'innovation ainsi que son soutien aux activités liées à la mission des centres de recherche appliquée et des centres d'expertise qui se consacrent au secteur bioalimentaire en appuyant les principes d'indépendance scientifique et de bonne gouvernance.

Le Ministère mettra sur un effet de levier de près de 1 \$ de la part de ses partenaires par chaque dollar d'aide qu'il consacrera à la recherche et à l'innovation, pour atteindre 275 M\$ d'ici 2023.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
6.1 Investissements cumulés en recherche et innovation générés à la suite du soutien du Ministère	75 M\$	140 M\$	200 M\$	275 M\$

## Objectif 7

### Accompagner les entreprises dans le développement de leur prospérité et de leur durabilité

Les entreprises doivent adapter non seulement leurs pratiques, mais également l'ensemble de leurs fonctions entrepreneuriales en vue d'assurer leur pérennité et leur rentabilité. L'utilisation de services conseils par les entrepreneurs agricoles et agroalimentaires<sup>9</sup> a notamment pour but de renforcer leur capacité à s'adapter à leur environnement d'affaires et aux attentes sociétales.

9. Plus précisément, les entreprises agroalimentaires admissibles sont les entreprises de transformation alimentaire artisanale.

Pendant la période 2015-2019, le Ministère a constaté que l'accompagnement offert sous forme de services-conseils était utilisé de façon accrue par les entrepreneurs agricoles et agroalimentaires, mais qu'ils utilisaient fréquemment ces services dans un seul domaine d'intervention. Des efforts seront consentis pour faire passer la proportion d'entreprises accompagnées qui bénéficient des services-conseils diversifiés de 14 %, pour la période 2015-2019, à 26 %, pour la période 2019-2023. Un service-conseil est considéré comme diversifié lorsqu'au moins trois des quatre domaines d'intervention suivants sont utilisés par les entreprises : les techniques, l'agroenvironnement, la valeur ajoutée et la gestion.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
7.1 Proportion d'entreprises agricoles et agroalimentaires accompagnées bénéficiant de services-conseils diversifiés	17 % (de 2016 à 2020)	20 % (de 2017 à 2021)	23 % (de 2018 à 2022)	26 % (de 2019 à 2023)

## Objectif 8

### Former une main-d'œuvre qualifiée pour les employeurs du secteur bioalimentaire

Le secteur bioalimentaire a besoin d'une main-d'œuvre qualifiée et en nombre suffisant pour demeurer concurrentiel, notamment dans un contexte de changements importants sur le plan des accords commerciaux internationaux. La formation de la main-d'œuvre est donc un élément clé de la réussite des entreprises.

Le Ministère tire avantage d'un levier d'intervention dont peu de ministères disposent pour agir sur la formation de la main-d'œuvre du secteur bioalimentaire : l'Institut de technologie agroalimentaire, dont les programmes sont entièrement consacrés à l'agroalimentaire. Dans le contexte actuel de rareté de la main d'œuvre, l'Institut de technologie agroalimentaire entend améliorer le taux de diplomation de sa clientèle en formation initiale.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
8.1 Taux de diplomation après cinq ans de l'Institut de technologie agroalimentaire	Taux annuel supérieur à celui de 55,5 % de la cohorte de 2012			



## Axe 3

### Entreprises attractives et responsables

#### Objectif 9

#### Contribuer à l'atténuation de la rareté de la main-d'œuvre dans le secteur bioalimentaire

Lors des consultations menées dans le cadre du Sommet sur l'alimentation, ainsi qu'auprès des entreprises du secteur bioalimentaire, deux enjeux ont été soulevés : la productivité et la rareté de la main-d'œuvre.

L'automatisation et la robotisation peuvent pallier ces enjeux, notamment dans les entreprises de transformation alimentaire. Le Ministère compte donner la priorité aux interventions dans ce secteur en soutenant la réalisation de projets de transformateurs québécois dans l'automatisation, la robotisation et l'implantation de nouvelles technologies, dans le but d'accroître la productivité de leur main-d'œuvre, de réduire leur charge d'exploitation et de faire face à l'accroissement de la concurrence découlant des accords et ententes de commerce.

De plus, le Ministère entend augmenter la productivité des entreprises agricoles spécialisées dans les projets qu'il soutient dans le domaine de la production végétale, et ce, par l'amélioration de l'efficacité de la main-d'œuvre et des travaux agricoles.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
9.1 Taux d'augmentation du chiffre d'affaires par emploi des entreprises de transformation alimentaire et de production horticole appuyées par le Ministère	Moyenne annuelle de 5 % ou plus			

#### Objectif 10

#### Soutenir la relève entrepreneuriale dans le démarrage et l'acquisition d'entreprises dans les secteurs agricole et de la capture

Le secteur bioalimentaire n'échappe pas au phénomène démographique de vieillissement de la population québécoise. L'avenir de ce secteur passe nécessairement par une relève suffisante et bien formée ainsi que par l'accompagnement des nouveaux entrepreneurs. Le Ministère accompagnera les jeunes entrepreneurs agricoles et les jeunes pêcheurs dans leur projet d'établissement, en passant de 310 en 2018-2019 à 410 en 2022-2023.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
10.1 Nombre d'entrepreneurs de la relève soutenus dans la réalisation de leur projet d'établissement	335	360	385	410

## Objectif 11

### Soutenir la croissance du secteur biologique

Le marché des aliments biologiques est en pleine expansion. Les produits biologiques répondent aux préoccupations grandissantes des consommateurs en matière de protection de l'environnement, de santé, de bien-être animal et d'approvisionnement local. Toutefois, dans plusieurs catégories de produits, l'offre québécoise d'aliments biologiques n'est pas suffisante pour répondre à la demande croissante des consommateurs et des transformateurs.

La Politique bioalimentaire comporte une cible qui consiste à doubler la superficie en production biologique au cours de la période 2016-2025 pour atteindre 98 000 hectares (ha). Avec des superficies de 84 985 hectares en 2018, cette cible pourrait être atteinte avant 2025. D'ailleurs, à la rencontre annuelle des partenaires de la Politique bioalimentaire, qui s'est tenue le 31 mai 2019, il a été convenu de réviser la cible en 2020.

En effet, le Ministère projette une croissance qui atteindrait 121 000 hectares à l'horizon 2023. Plusieurs mesures d'aide permettent de soutenir de nouvelles pratiques innovantes pour répondre aux défis techniques des productions biologiques, dont leur conversion du conventionnel au biologique.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
11.1 Superficies en production biologique	100 000 ha	107 000 ha	114 000 ha	121 000 ha

## Objectif 12

### Appuyer la responsabilisation des éleveurs dans l'implantation des bonnes pratiques reconnues en matière de santé et de bien-être des animaux

Les préoccupations et les enjeux relatifs à la santé et au bien-être des animaux sont grandissants et influent simultanément sur la santé humaine, les exigences en matière de commerce, la rentabilité des entreprises et le choix des consommateurs. La mondialisation des marchés de même que les changements climatiques et démographiques accentuent la pression sur le statut sanitaire des élevages québécois. Pour permettre d'y faire face, des outils efficaces de surveillance, de prévention et de contrôle des maladies doivent être développés pour assurer à l'industrie une pérennité et une stabilité économiques. Par ailleurs, les nouvelles préoccupations des consommateurs exigent que les interventions publiques soient davantage axées sur les enjeux fondamentaux que sont le bien-être des animaux et l'antibiorésistance<sup>10</sup>.

Plusieurs interventions du Ministère portent sur l'amélioration durable de la santé et du bien-être des animaux. Il mise, notamment, sur la responsabilisation des producteurs par une plus grande sensibilisation et par un accompagnement structuré dans l'adoption de pratiques recommandées en matière de prévention et de contrôle, y compris la biosécurité, l'utilisation judicieuse des médicaments et le maintien du bien-être des animaux. Il poursuit son travail par la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation et de prévention s'adressant à de nouveaux secteurs et portant sur de nouveaux thèmes, dont l'utilisation judicieuse des antibiotiques. Ces campagnes comprennent la tenue de visites zoosanitaires, soit des visites à la ferme effectuées par des médecins vétérinaires de pratique privée appuyés par le Ministère.

10. Selon le Plan d'action interministériel 2017-2021 de la Politique gouvernementale de prévention en santé, « l'antibiorésistance désigne la capacité d'un micro-organisme à résister aux effets des antibiotiques » (page 44).

Le Ministère poursuivra ses efforts ayant pour but de favoriser l'adoption de pratiques recommandées en matière de santé et de bien-être des animaux, notamment par l'accroissement du nombre de visites zoosanitaires de prévention. Au cours de la période 2017-2019, quelque 7 600 visites ont été effectuées. Le Ministère projette de doubler ce nombre au cours de la période 2019-2023 en tenant compte que la demande des éleveurs pour des visites sera plus progressive.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
12.1 Taux cumulé d'accroissement des visites zoosanitaires de prévention en matière de santé et de bien-être des animaux	10 %	30 %	60 %	100 %

## Objectif 13

### Renforcer l'accompagnement permettant l'adoption de pratiques durables par les entreprises agricoles

Comme dans la plupart des pays, l'évolution de l'agriculture visant l'intensification de la production agricole par rapport aux facteurs de production (eau, sol) et le recours aux intrants (pesticides, fertilisants) ont contribué à accroître l'empreinte environnementale du secteur agricole. Les efforts portant sur l'adoption de pratiques agricoles durables par les entreprises, telles que l'utilisation rationnelle et judicieuse des pesticides ou les pratiques permettant le maintien de la santé et la conservation des sols, constituent des pierres d'assise des interventions en agriculture durable. De plus, pour répondre aux préoccupations sociétales dans ce domaine, le secteur agricole doit aussi accroître l'adoption de pratiques durables, notamment pour contribuer à diminuer les émissions de gaz à effet de serre et s'adapter aux changements climatiques.

Pour ce faire, le Ministère entend favoriser l'accompagnement des entreprises agricoles pour qu'elles adoptent des pratiques durables en misant, notamment, sur l'adoption de pratiques de gestion intégrée des ennemis des cultures pour réduire les risques des pesticides sur l'environnement et sur la santé de la population. Le Ministère compte passer de quelque 9 700 entreprises accompagnées dans la mise en place de pratiques durables en 2018-2019 à près de 11 700 en 2022-2023.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
13.1 Taux cumulé d'accroissement des entreprises agricoles accompagnées dans la mise en place des pratiques durables	5 %	10 %	15 %	20 %

## Axe 4

### Territoires dynamiques contribuant à la prospérité du bioalimentaire

#### Objectif 14

#### Appuyer la mobilisation des partenaires des territoires autour des priorités de développement du secteur bioalimentaire

À l'échelle régionale, les exercices de planification du secteur bioalimentaire prennent généralement appui sur les plans de développement de la zone agricole en donnant la priorité aux actions communes. Cette démarche de planification a permis de constater certains enjeux communs à plusieurs municipalités régionales de comté (MRC), pour lesquels la mise en œuvre d'actions pouvait être transférée à une échelle territoriale différente.

Une démarche de planification concertée, telle qu'une entente sectorielle de développement du secteur bioalimentaire, mène à l'établissement d'une vision partagée par différents acteurs et à la détermination d'axes d'intervention servant de base aux échanges et permettant de donner la priorité aux actions cohérentes à mettre en avant. Le travail en synergie et la mise en œuvre d'actions communes permettent d'optimiser les ressources, tant humaines que financières, et de maximiser la cohérence des interventions. Ainsi, le Ministère entend faire passer de 50 % en 2018-2019 à 70 % en 2022-2023 la proportion des MRC participant à une entente de concertation ou de développement du secteur bioalimentaire.

Le Ministère s'assurera également d'améliorer l'efficacité de ses actions en matière de développement du secteur bioalimentaire par la contribution qu'il fournira dans le cadre de ses programmes axés sur les territoires, dans le but de pérenniser les terres agricoles et de les mettre en valeur, de développer l'attractivité et de renforcer la synergie sur l'ensemble du territoire québécois.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
14.1 Proportion des MRC participant à une entente de concertation ou de développement du secteur bioalimentaire	55 %	60 %	65 %	70 %

## Deuxième enjeu

# Une organisation adaptée à un environnement d'affaires évolutif

Le Ministère doit faire face à un environnement d'affaires évolutif. D'une part, cet environnement est dicté par les besoins spécialisés et variés des divers segments de sa clientèle bioalimentaire. D'autre part, le Ministère doit relever d'importants défis organisationnels en ce qui a trait, notamment, à la rareté des ressources humaines et aux changements technologiques.

Au cœur de cet environnement évolutif, le Ministère doit s'assurer que son offre de services est en adéquation avec les besoins du secteur bioalimentaire. En parallèle, le développement de la performance de l'Administration gouvernementale et de la qualité des services aux citoyens est une priorité pour le gouvernement qui entend déployer un ensemble de mesures structurantes en ce sens. Le Ministère veut donc profiter de cette période de changements pour adapter son organisation et les services offerts, en misant sur le renforcement de sa cohésion et de sa performance organisationnelles.

Une réflexion au sein du Ministère a permis de dégager des objectifs stratégiques pour améliorer son efficacité et son efficience en matière de services à la clientèle, de capital humain et de technologies.

Des sondages sur la satisfaction de la clientèle du Ministère, menés de 2009 à 2017, ont montré qu'elle est généralement satisfaite, bien que des améliorations soient encore possibles. En particulier, la satisfaction de la clientèle agricole demeure inférieure à celle des autres segments de clientèle malgré des progrès significatifs observés lors du plus récent sondage. Dans la période couverte par la précédente planification stratégique, le Ministère a adopté un cadre d'orientation relatif à la révision de ses programmes, pour accroître leur efficacité, et il a continué de réduire le coût de ses formalités réglementaires et administratives. Des efforts seront nécessaires pour poursuivre le travail en ce sens par la mise en place d'une approche efficace et intégrée de gestion des programmes. De même, la prestation de services pourra être améliorée par un suivi de la satisfaction de la clientèle en fonction des divers segments de celle-ci, pour ultimement améliorer l'expérience client.

Dans le contexte de la réalisation de sa mission, le Ministère se trouve au centre d'un réseau vaste et varié de partenaires et de structures qui lui permettent de répondre aux besoins diversifiés à l'échelle du Québec et des régions. La gouvernance de proximité est un changement de paradigme qui amènera le Ministère à adapter son offre et à repenser sa prestation de services sur l'ensemble des territoires. De plus, compte tenu d'une main-d'œuvre plus mobile et diversifiée, l'attraction et la rétention du capital humain ainsi que le maintien et l'adaptation des expertises du Ministère représenteront des défis organisationnels importants, notamment sur les plans de la qualité de vie au travail, de l'acquisition des talents et du développement des compétences.

Par ailleurs, le Ministère a constaté une sous-utilisation de sa prestation électronique de services et la désuétude de ses actifs informatiques. En tant que fournisseur de services et employeur, une prestation de services efficace et efficiente ainsi que la qualité de vie au travail passent par l'adaptation au virage numérique. Pour ce faire, conformément à la Stratégie de transformation numérique gouvernementale publiée en juin 2019, le Ministère veut moderniser ses infrastructures applicatives et technologiques et hausser leur utilisation par sa clientèle. La fluidité de l'échange d'information entre le Ministère et sa clientèle ou ses partenaires est essentielle à l'efficacité et à l'efficience de l'organisation.

Enfin, le Ministère veut faire vivre ses valeurs dans chacune des actions qu'il accomplit au quotidien auprès de sa clientèle et de ses partenaires du secteur bioalimentaire, comme vecteur du renforcement de sa cohésion et de sa performance organisationnelles.

## Orientation 3

### Renforcer la cohésion et la performance organisationnelles

Des ressources budgétaires limitées et la poursuite d'une prestation de services de qualité commandent au Ministère de s'adapter et d'optimiser son efficacité et son efficience. Une organisation adaptée plus performante et en cohésion passe par une révision de son offre de services, de ses programmes et de la réglementation qu'elle est appelée à appliquer.

## Objectif 15

### Augmenter le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services

Le Ministère entreprend un virage dans la mesure de la satisfaction de sa clientèle, en s'assurant d'obtenir des données représentatives pour chacun des segments de celle-ci. Ainsi, au cours des quatre prochaines années, il souhaite mieux connaître la satisfaction des diverses composantes de sa clientèle en les consultant, de façon ponctuelle et ciblée, pour s'adapter à leurs besoins et à leurs attentes de façon continue et, en définitive, améliorer l'expérience client. Pour ce faire, il travaillera autant les aspects communicationnels que les procédures administratives. À ce titre, le Ministère compte déployer un plan d'action pour optimiser la gestion de ses programmes. Cette optimisation devrait se traduire, notamment, par une meilleure qualité des services.

Des sondages permettront de mesurer la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services et de déterminer des pistes d'amélioration possibles. La situation de départ sera mesurée par un sondage en 2019-2020, alors que la situation finale sera évaluée par un deuxième sondage mené en 2022-2023. En fonction des résultats du sondage effectué en 2019-2020, le Ministère pourra, au besoin, élaborer un plan d'optimisation des services pour un ou plusieurs segments de sa clientèle.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
15.1 Taux de satisfaction à l'égard de la prestation de services par segment de clientèle	Mesure initiale	-	-	Augmentation moyenne d'au moins 2 % par rapport à la mesure initiale

## Objectif 16

### Réduire le coût des formalités réglementaires et administratives

Le gouvernement du Québec veut diminuer le fardeau administratif et les délais pour les citoyens et les entreprises. La Politique gouvernementale sur l'allègement réglementaire et administratif assujettit le Ministère au suivi annuel du coût des formalités administratives touchant les entreprises. Il travaille à faciliter la vie de sa clientèle, notamment en réduisant graduellement le coût de certaines formalités réglementaires et administratives. Ce coût a ainsi été réduit de 63 % entre 2004-2005 et 2018-2019.

Tenant compte des préoccupations gouvernementales en matière d'évolution du cadre légal et réglementaire, le Ministère poursuivra, pendant la période 2019-2023, ses efforts ayant pour but d'assurer un environnement compétitif et adapté pour les entreprises du secteur bioalimentaire. Ainsi, ses efforts se concentreront, notamment, sur les permis des secteurs du commerce de détail et de la restauration, sur le renouvellement de l'enregistrement des exploitations agricoles et sur la simplification de l'administration du crédit de taxes foncières agricoles.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
16.1 Taux de réduction du coût des formalités réglementaires et administratives	<div>D'ici 2022-2023 :</div> <div>20 % (commerce de détail et restauration)</div> <div>15 % (enregistrement des exploitations agricoles)</div> <div>40 % (crédit de taxes foncières agricoles)</div>			

## Objectif 17

### Offrir un milieu de travail sain, stimulant et favorisant le développement des compétences du personnel

Le contexte de rareté de main-d'œuvre et l'intérêt pour le mieux-être en milieu de travail constituent des éléments qui nécessitent la mise en place de mesures favorisant l'attraction, la rétention et la mobilisation du personnel.

Des actions seront mises en place par le Ministère pour soutenir les gestionnaires et le personnel dans le maintien ou l'amélioration de différents aspects liés au développement de leurs compétences ainsi qu'à un milieu de travail sain, sécuritaire et stimulant permettant le déploiement du plein potentiel des personnes. Une stratégie globale d'acquisition des talents et de développement des compétences sera notamment mise en place.

Pour l'obtention d'une vue d'ensemble de la situation actuelle en matière de santé et de qualité de vie au travail, qui permettra ensuite de donner la priorité aux actions à accomplir, différents aspects seront mesurés. Par exemple, la reconnaissance au travail, le soutien du gestionnaire, l'engagement, les occasions de développement professionnel, l'autonomie, la clarté des rôles, la maîtrise des outils numériques, le stress et l'équilibre entre le travail et la vie privée seront évalués.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
17.1 Indice de qualité de vie au travail	Mesure initiale	Amélioration progressive par rapport à la mesure initiale		

## Objectif 18

### Hausser l'utilisation des outils numériques par la clientèle

L'allègement des formalités administratives et les besoins actuels de la clientèle et des partenaires du Ministère demandent une prestation électronique de services efficace. L'offre actuelle et son utilisation doivent aussi être rehaussées en fonction des orientations gouvernementales, notamment celles de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale. Le Ministère entend moderniser et réviser sa prestation de services en ligne. Les services visés par cette modernisation sont les transactions qui requièrent un paiement, notamment les demandes de permis pour les établissements alimentaires. Les efforts accomplis en ce sens contribueront à la réduction du coût des formalités réglementaires et administratives et à l'amélioration de la productivité interne.

INDICATEUR	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
18.1 Proportion de transactions effectuées au moyen de la prestation électronique pour les services visés	34 %	40 %	45 %	75 %



# PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

[TABLEAU SYNOPTIQUE](#)

Enjeu 1 : Un secteur bioalimentaire dynamique à l’écoute des consommateurs\*  
Orientation 1 : Répondre aux attentes des consommateurs d’ici et d’ailleurs

OBJECTIFS			INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	
AXE 1 Offre de produits répondant aux besoins des consommateurs	1.	Accroître l'achat d'aliments québécois dans les réseaux d'approvisionnement du Québec	1.1	Proportion des établissements publics québécois visés s'étant donné une cible d'achat d'aliments québécois	Mesure initiale	20 %	45 %	85 %
			1.2	Proportion des entreprises bioalimentaires québécoises soutenues ayant un taux de croissance des ventes supérieur à celui du commerce de détail alimentaire du Québec	70 % annuellement			
	2.	Accroître les ventes des entreprises bioalimentaires sur les marchés extérieurs	2.1	Proportion des entreprises québécoises soutenues ayant un taux de croissance des ventes supérieur à celui des exportations alimentaires québécoises	70 % annuellement			
	3.	Appuyer la responsabilisation des établissements alimentaires dans la maîtrise des risques sanitaires	3.1	Proportion des établissements alimentaires qui maîtrisent les risques sanitaires	95 % annuellement			
	4.	Soutenir l'offre québécoise d'aliments transformés de qualité	4.1	Proportion cumulée des établissements de transformation alimentaire québécois appuyés pour la mise en place ou l'amélioration de leur système de contrôle et de gestion de la qualité (mesure de départ : 1,5 % en 2018-2019)	4 %	7 %	10 %	12 %
			4.2	Nombre cumulé de projets réalisés par les entreprises et les organismes soutenus pour augmenter la disponibilité d'aliments transformés à caractère santé	50	120	120**	120**

Orientation 2 : Soutenir les entrepreneurs et les partenaires du secteur

OBJECTIFS			INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023	
AXE 2 Entreprises prospères, durables et innovantes	5.	Accroître l'investissement dans les entreprises bioalimentaires	5.1	Investissements cumulés générés par les entreprises agricoles, aquacoles, de pêches et de transformation alimentaire à la suite du soutien du Ministère	0,5 G\$	0,9 G\$	1,3 G\$	1,6 G\$
	6.	Stimuler la recherche et l'innovation comme levier du développement du secteur bioalimentaire	6.1	Investissements cumulés en recherche et innovation générés à la suite du soutien du Ministère (mesure de départ : 61 M\$ en 2017-2018)	75 M\$	140 M\$	200 M\$	275 M\$
	7.	Accompagner les entreprises dans le développement de leur prospérité et de leur durabilité	7.1	Proportion des entreprises agricoles et agroalimentaires accompagnées bénéficiant de services-conseils diversifiés (mesure de départ : 14 % de 2015-2016 à 2018-2019)	17 % (de 2016 à 2020)	20 % (de 2017 à 2021)	23 % (de 2018 à 2022)	26 % (de 2019 à 2023)
	8.	Former une main-d'œuvre qualifiée pour les employeurs du secteur bioalimentaire	8.1	Taux de diplomation après cinq ans de l'Institut de technologie agroalimentaire	Taux annuel supérieur à celui de 55 % de la cohorte de 2012			
AXE 3 Entreprises attractives et responsables	9.	Contribuer à l'atténuation de la rareté de la main-d'œuvre dans le secteur bioalimentaire	9.1	Taux d'augmentation du chiffre d'affaires par emploi des entreprises de transformation alimentaire et de production horticole appuyées par le Ministère	Moyenne annuelle de 5 % ou plus			
	10.	Soutenir la relève entrepreneuriale dans le démarrage et l'acquisition d'entreprises dans les secteurs agricole et de la capture	10.1	Nombre d'entrepreneurs de la relève soutenus dans la réalisation de leur projet d'établissement (mesure de départ : 310 en 2018-2019)	335	360	385	410
	11.	Soutenir la croissance du secteur biologique	11.1	Superficies en production biologique (mesure de départ : 84 985 hectares en 2018)	100 000 ha	107 000 ha	114 000 ha	121 000 ha
	12.	Appuyer la responsabilisation des éleveurs dans l'implantation des bonnes pratiques reconnues en matière de santé et de bien-être des animaux	12.1	Taux cumulé d'accroissement des visites zoosanitaires de prévention en matière de santé et de bien être des animaux (mesure de départ : quelque 7 600 visites de 2017-2018 à 2018-2019)	10 %	30 %	60 %	100 %
	13.	Renforcer l'accompagnement permettant l'adoption de pratiques durables par les entreprises agricoles	13.1	Taux cumulé d'accroissement des entreprises agricoles accompagnées dans la mise en place des pratiques durables (mesure de départ : quelque 9 700 entreprises en 2018-2019)	5 %	10 %	15 %	20 %
AXE 4 Territoires dynamiques contribuant à la prospérité du bioalimentaire	14.	Appuyer la mobilisation des partenaires des territoires autour des priorités de développement du secteur bioalimentaire	14.1	Proportion des MRC participant à une entente de concertation ou de développement du secteur bioalimentaire (mesure de départ : 50 % en 2018-2019)	55 %	60 %	65 %	70 %

Enjeu 2 : Une organisation adaptée à un environnement d'affaires évolutif  
Orientation 3 : Renforcer la cohésion et la performance organisationnelles

OBJECTIFS		INDICATEURS	CIBLE 2019-2020	CIBLE 2020-2021	CIBLE 2021-2022	CIBLE 2022-2023
15.	Augmenter le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services	15.1 Taux de satisfaction à l'égard de la prestation de services par segment de clientèle	Mesure initiale	-	-	Augmentation moyenne d'au moins 2 % par rapport à la mesure initiale
16.	Réduire le coût des formalités réglementaires et administratives	16.1 Taux de réduction du coût des formalités réglementaires et administratives	D'ici 2022-2023 : 20 % (commerce de détail et restauration) 15 % (enregistrement des entreprises agricoles) 40 % (crédit de taxes foncières agricoles)			
17.	Offrir un milieu de travail sain, stimulant et favorisant le développement des compétences du personnel	17.1 Indice de qualité de vie au travail	Mesure initiale	Amélioration progressive par rapport à la mesure initiale		
18.	Hausser l'utilisation des outils numériques par la clientèle	18.1 Proportion de transactions effectuées au moyen de la prestation électronique pour les services visés	34 %	40 %	45 %	75 %

\* Les quatre axes inclus au sein du premier enjeu démontrent l'arrimage du Plan stratégique 2019-2023 avec la Politique bioalimentaire 2018-2025 – *Alimenter notre monde*.

\*\* Les cibles sont établies en fonction de l'aide en vigueur jusqu'au 31 mars 2021 et à ajuster selon le renouvellement de l'aide, s'il y a lieu.



TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE  
2019-2023

Ministère de l’Agriculture,  
des Pêcheries  
et de l’Alimentation

MISSION

Favoriser une offre alimentaire de qualité  
et appuyer le développement d'un secteur  
bioalimentaire prospère et durable contribuant à la  
vitalité des territoires et à la santé de la population.

VISION

En synergie avec les partenaires et pour répondre  
aux besoins des consommateurs, nos compétences  
au service d'un secteur bioalimentaire engagé à  
alimenter notre monde.

VALEURS

- Collaboration
- Transparence
- Professionnalisme
- Équité





