



PLAN STRATÉGIQUE AGROALIMENTAIRE 2005-2010

RAPPORT ANNUEL 2005-2006

PRÉSENTÉ À LA CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS

**ÉLABORÉ PAR LA TABLE AGROALIMENTAIRE DE CHAUDIÈRE-APPALACHES
JUN 2006**

Table Agroalimentaire de Chaudière-Appalaches
Année 2006-2007

Plan stratégique agroalimentaire 2005-2010

Rapport d'activité 2005-2006

1. Chronologie des évènements

- Juin 2005 : Fin des travaux d'élaboration du Plan stratégique agroalimentaire (PSA) 2005-2010. Le comité régional sur l'avenir du secteur termine ses travaux et adresse à la Conférence régionale des élus (CRÉ) une recommandation relative au PSA.
- 17 août 2005 : Mise sur pied du comité opérationnel pour préparer les premières rencontres des comités d'axes.
- 30 août 2005 : Le comité d'axe 5 commence ses travaux.
- 8 septembre 2005 : Adoption du PSA 2005-2010 par la CRÉ.
- 9 septembre 2005 : Lancement public du PSA 2005-2010 à Saint-Henri.
- Octobre 2005 : Les autres comités d'axes débutent leurs travaux. Ces derniers vont s'échelonner tout au long de l'automne.
- Hiver 2005-2006 : Élaboration des plans d'action pour l'année 2006-2007.

2. Calendrier des rencontres

- | | |
|-----------------------|---|
| • COMITÉ OPÉRATIONNEL | 17 août 2005
7 novembre 2005
17 février 2006 |
| • COMITÉ D'AXE N° 1 | 28 octobre 2005
2 décembre 2005
16 février 2006 |
| • COMITÉ D'AXE N° 2 | 8 décembre 2005
3 mars 2006 |
| • COMITÉ D'AXE N° 3 | 11 octobre 2005
14 décembre 2005
2 mars 2006 |
| • COMITÉ D'AXE N° 4 | 1 novembre 2005
6 décembre 2005
21 février 2006 |
| • COMITÉ D'AXE N° 5 | 30 août 2005
27 octobre 2005
13 décembre 2005
11 janvier 2006
31 janvier 2005 |

Les rencontres évoquées ici ont été consacrées, pour l'essentiel, à la constitution des comités. A contrario, l'axe 5 a engagé très tôt le travail sur un projet de sondage transversal à l'ensemble des axes, ce qui explique le plus grand nombre de rencontres.

Quelques comités internes ont aussi démarré leurs travaux au cours de l'année. Ils ne sont peut-être pas tous répertoriés ici.

3. Composition des comités

Environ 80 personnes ont apporté leur contribution aux travaux des divers comités d'axes. Cette répartition se fait comme suit :

- Axe 1 : 23 personnes
- Axe 2 : 15 personnes
- Axe 3 : 14 personnes
- Axe 4 : 10 personnes
- Axe 5 : 13 personnes
- Axe 6 : 22 personnes.

Le comité opérationnel a maintenant acquis sa dimension de « croisière » avec une composition stable. Il regroupe des représentants du MAPAQ (Mesdames Angèle Bilodeau et Renée Caron), du Cégep de Lévis-Lauzon (Monsieur Pierre Labbé), de la Conférence Régionale des Élus (Monsieur Martin Vaillancourt), de la TACA (Madame Nancy Sirois et Monsieur Jean-Michel Bordron) et des Fédérations régionales de l'Union des Producteurs Agricoles (Monsieur Denis Lacasse).

4. Éléments pour un bilan après le premier semestre de mise en œuvre du PSA 2005-2010.

En lien avec Monsieur Alain Rioux, le consultant qui a accompagné la région tout au long de la démarche d'élaboration ainsi qu'au cours des premiers 6 mois, le comité opérationnel a établi un premier bilan qui est reproduit à la suite. Il fait le point sur les premiers mois de mise en œuvre du PSA, sur les points forts de la démarche régionale ainsi que sur les ajustements qui devraient être apportés dans les prochains mois.

4.1 Introduction

En juin 2005, la Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches (TACA) se voyait confier la coordination de la mise en œuvre du *Plan stratégique du secteur agricole et agroalimentaire de Chaudière-Appalaches 2005-2010*.

Après une année consacrée à la mise en œuvre du plan, la TACA a considéré qu'il était nécessaire d'établir un diagnostic général de l'opération mise en œuvre, assorti de recommandations pour chacun des axes de développement. Ce document devrait permettre à la TACA de proposer au secteur les ajustements qu'elle juge nécessaires pour améliorer l'efficacité de la mise en œuvre au cours de la prochaine année.

4.2 Diagnostic général de l'an 1

Ce diagnostic tient compte du fait qu'il s'agit du premier plan stratégique pour le secteur agricole et agroalimentaire de la région de la Chaudière-Appalaches. Il est également important de souligner que le contenu intégral du plan stratégique du secteur a été intégré à la planification stratégique régionale de la Conférence régionale des élus de Chaudière-Appalaches.

Comme c'est généralement le cas pour les plans collectifs de cette nature, la première année a été marquée par la recherche des ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'organisation de la mise en œuvre du plan.

Considérant que la recherche de ressources demande déjà un effort de concertation important, cette première année de mise en œuvre peut être qualifiée de très satisfaisante pour la plupart des partenaires. En effet, les démarches entreprises par la TACA ont abouti à la signature d'une Entente spécifique, qui prend en compte la mise en œuvre du plan et permet d'en assurer le financement. Cette entente identifie clairement les organisations responsables de la mise en œuvre de chaque axe. De plus, elle assure le soutien d'une ressource attitrée au développement de projets issus du plan stratégique, ce qui est une innovation intéressante dans ce type de démarche.

De façon générale, les efforts consentis pour structurer et organiser la mise en œuvre et mobiliser les partenaires ont également porté fruit. L'organisation de la démarche de mise en œuvre par axe de développement a permis de mettre en lumière les enjeux majeurs pour le secteur et de faire appel à des champs d'expertises déterminés. Ainsi, les cinq comités d'axe qui ont été formés regroupent, après la première année, plus de 70 personnes en mesure d'orienter la mise en œuvre du plan. De plus, plusieurs outils pour assurer les suivis et la reddition de compte nécessaires dans ce type de dynamique ont fait consensus et ont pu être produits.

Sur le plan de l'information, un schéma permettant d'expliquer simplement le type d'organisation retenu pour la mise en œuvre a facilité aussi l'adhésion des partenaires. En outre, les renseignements liés à la mise en œuvre ont été rendus accessibles sur le site web de la TACA.

On peut donc déjà faire le constat global que les ressources et les outils de suivi disponibles dans le cadre de l'opération mise en œuvre du plan sont avantageusement comparables à ceux qui existent dans d'autres régions du Québec, et ce, même s'il s'agit d'un premier plan pour la région de Chaudière-Appalaches.

Toutefois, malgré le bon niveau d'organisation atteint, plusieurs observations recueillies lors des rencontres des comités d'axe, de même que les commentaires faits par les pilotes de ces axes, font ressortir un besoin de proposer des avenues pour améliorer le fonctionnement. En effet, sur le plan de la participation, la première année est généralement une période où les partenaires apprennent à se connaître d'avantage et à se familiariser avec le contenu du plan. L'identification de priorités amène inévitablement à faire certains choix qui ont des incidences sur l'engagement des partenaires. Il devient donc nécessaire d'apporter des ajustements à la dynamique de départ pour tenir compte de ces nouveaux éléments.

4.3 Diagnostic par axe de développement

Axe 1 – Capacité d’adaptation des entreprises

Observations

Le MAPAQ agit comme pilote de cet axe de développement. Au début des travaux, le comité d’axe sur la capacité d’adaptation des entreprises comptait un grand nombre de participants. Pour assurer une meilleure efficacité dans l’organisation des travaux, il a été décidé, dès la première rencontre du groupe, de répartir le travail entre trois groupes distincts.

Le comité d’axe sur l’adaptation des entreprises se distingue des autres comités par le fait que plusieurs participants n’avaient pas pu suivre les étapes de réflexion qui ont donné lieu au plan stratégique. Cette situation a eu comme impact que les participants ont eu besoin d’une plus longue période d’intégration du contenu du plan que d’autres groupes. Il y a également eu une autre conséquence importante sur le déroulement des travaux, soit le fait que certains des participants qui n’avaient pas eu la possibilité de s’exprimer lors des étapes de réflexion hésitaient à passer à l’action sur la base des stratégies retenues. Un effort important a donc dû être consenti par la personne qui pilote cet axe pour recentrer les participants sur les enjeux retenus dans le plan et les inciter à passer à l’action.

Finalement, plusieurs participants à ce comité d’axe semblent toujours être intéressés à suivre les travaux, mais font valoir en même temps le peu de temps dont ils disposent pour travailler au sein des différents groupes de travail.

Recommandations

- Faire le point le plus rapidement possible sur l’organisation des travaux, notamment sur la répartition du travail, les priorités et l’engagement des partenaires.
- Vérifier le type de disponibilité de chacun des participants au regard des objectifs du plan d’action 2006-2007 de cet axe et ajuster le plan d’action en conséquence.
- Identifier un projet porteur pour la région, qui pourrait contribuer de façon significative à améliorer la cohésion des participants au sein de cet axe.
- Évaluer la possibilité d’avoir recours à la personne-ressource en développement de projets pour mettre en œuvre ce premier projet.

Axe 2 – Main-d’œuvre

Observations

Le CEGEP Lévis-Lauzon agit comme pilote de cet axe de développement. La composition actuelle du comité d’axe ne semble pas assez représentative des secteurs de la transformation, de la distribution et du détail, alors que d’autres secteurs d’activité, comme la production, sont surreprésentés. L’atteinte de consensus sur la détermination des priorités a donc été difficile en partie à cause de ce déséquilibre dans la composition.

Cependant, malgré ce problème de représentativité, les premières rencontres du comité ont permis de valider la pertinence du contenu du plan et, par conséquent, de recueillir une forte adhésion des participants. De plus, il ressort des discussions tenues par le comité que la région devrait capitaliser davantage sur les nombreuses initiatives régionales et provinciales pour améliorer la situation de la main-d’œuvre dans le secteur.

Par ailleurs, si la formation à la carte appuyée par la technologie semble se dégager comme une voie d’avenir pour l’adaptation de la main-d’œuvre, ce type de projet exige une grande cohésion

entre les intervenants et doit donc être envisagée davantage comme une solution à plus long terme.

Finalement, le comité a vécu une situation particulière sur le plan du leadership. En effet, trois personnes ont occupé à tour de rôle le poste de pilote de l'axe au cours de l'année, ce qui a généré de l'instabilité quant au suivi des travaux.

Recommandations

- Revoir la composition du comité d'axe selon les priorités du plan d'action 2006-2007 et s'assurer d'une représentation adéquate des secteurs de la transformation et de la mise en marché.
- Procéder le plus rapidement possible à l'échange d'informations entre les participants du comité concernant les outils développés ou en développement.
- S'entendre sur des priorités qui présentent un avantage coût-bénéfice intéressant et qui peuvent aider les participants à se connaître davantage et à mieux travailler ensemble, dans un esprit de collaboration.
- S'assurer d'avoir la même personne attitrée au pilotage du comité d'axe toute l'année.

Axe 3 – Différenciation des produits

Observations

C'est la TACA qui agit comme pilote d'axe sur la différenciation des produits. Le comité a connu des problèmes sur le plan de la participation aux rencontres au cours de la première année. Cependant, malgré cette situation, les priorités ont pu être déterminées et plusieurs projets ont été identifiés, à partir d'une consultation par écrit auprès des membres du comité.

Recommandations

- Vérifier le type de disponibilité de chacun des participants pour assurer une meilleure participation au comité d'axe.
- Voir à ce que tous les maillons de la chaîne participent à l'orientation des travaux, afin de s'assurer que les projets issus de cet axe tiennent compte de l'ensemble des préoccupations de la filière régionale.

Axe 4 – Qualité des liens d'affaires

Observations

C'est également la TACA qui agit comme pilote de cet axe de développement. Au cours de cette première année de mise en œuvre, on a constaté que la composition actuelle du comité ne favorisait pas le maillage nécessaire pour passer à l'action et développer la qualité des liens d'affaires entre les différents maillons. En ce sens, le manque de représentativité du secteur de la transformation et la faible participation du secteur de la production ont posé des limites à l'action du comité.

Recommandations

- Voir à ce que tous les maillons de la chaîne participent à l'orientation des travaux, dans le but de s'assurer que les projets issus de cet axe tiennent compte de l'ensemble des préoccupations de la filière régionale.

- Évaluer la possibilité de fusionner les travaux des axes 3 et 4, étant donné que les objectifs de ces deux axes sont intimement liés. Cette fusion des deux axes pourrait permettre de solutionner les problématiques liées à la participation de l'ensemble de la filière régionale à l'orientation des travaux de ces deux axes.

Axe 5 – Valorisation du secteur

Observations

La Fédération de l'Union des producteurs agricoles de la Beauce agit comme pilote de cet axe de développement. L'axe sur la valorisation couvre l'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire, avec un accent particulier sur les aspects liés à la production. Il s'agit d'un axe à caractère horizontal, qui peut donc avoir des incidences sur les travaux des autres comités d'axes de développement.

Les membres du comité sur la valorisation du secteur ont réussi, au cours de cette première année de mise en œuvre, à bien structurer les travaux liés à cet axe. Le comité doit cependant exercer une vigilance pour que la composition du comité reflète bien l'ensemble des préoccupations du secteur au regard de la valorisation. En effet, la composition actuelle du comité peut présenter un déséquilibre, étant donné la sur-représentation du maillon de la production. De plus, la composition semble être déficiente au regard des problématiques à aborder (transformateurs, élus, etc.).

À cet égard, la mise en place prévue de nouveaux comités régionaux pourrait venir corriger la situation. La participation des représentants de l'environnement et de l'agroenvironnement serait également souhaitable pour permettre l'expression de tous les points de vue sur les enjeux discutés et s'assurer ainsi de consensus durables.

Par ailleurs, un projet de sondage auprès des citoyens de la région a été établi comme une priorité pour l'année 2006-2007. Ce projet, qui est essentiel pour orienter les actions de valorisation du secteur dans la région, exigera des efforts importants et soutenus, tant pour son élaboration que pour la recherche de financement. À ce stade, il n'est pas assuré que les membres du comité pourront, à eux seuls, faire tous les suivis que demande un tel projet.

Recommandations

- Revoir la composition du groupe et s'assurer d'une participation adéquate de personnes-ressources qui œuvrent dans le secteur de l'environnement et de l'agroenvironnement.
- S'assurer d'avoir toutes les ressources nécessaires pour faire un bon encadrement et un suivi serré du projet de sondage régional.
- Organiser la mise en place de groupes de travail régionaux qui auront à assurer le suivi de certaines cibles stratégiques.
- Demander à des participants ciblés de ces nouveaux groupes de travail de se joindre au comité d'axe afin de compléter sa composition actuelle.

Axe 6 – Organisation du soutien au secteur

Observations

Le MAPAQ agit comme pilote de cet axe de développement. L'organisation des travaux du comité est en voie d'être complétée. L'axe sur l'organisation du soutien au secteur se caractérise par un nombre élevé de préoccupations de différentes natures. Cette situation particulière devrait générer la mise en place d'un bon nombre de groupes de travail, pour tenir compte de la diversité des enjeux.

Les premières rencontres du comité ont permis d'observer que plusieurs intervenants en soutien au secteur n'avaient pas encore eu l'occasion de se rencontrer et de bien prendre connaissance de leurs offres de services respectives. Cette situation a permis de renforcer la pertinence de mieux réseauter les ressources en soutien au secteur.

Recommandations

- Assurer une activité de réseautage des ressources régionales en soutien au développement du secteur en 2006-2007, afin de partager l'information sur leurs plans d'actions respectifs pour le secteur agricole et agroalimentaire.
- Assurer une cohésion des travaux des différents groupes de travail qui seront mis en place, en tenant au moins deux rencontres du comité d'axe en 2006-2007. Ces rencontres devraient permettre de s'assurer que les travaux s'amorcent dans l'esprit des besoins significatifs dans le plan stratégique régional.

4.4 Recommandations générales sur la mise en œuvre du plan.

La mise en œuvre du plan est faite selon une approche volontaire. Le diagnostic global fait ressortir trois conditions nécessaires pour assurer la réussite de la mise en œuvre des plans d'actions 2006-2007 élaborés par axe de développement. Ces trois conditions gagnantes sont les suivantes :

- une évaluation de la capacité des secteurs public et privé à atteindre les résultats visés;
- une réévaluation de la composition de chaque comité d'axe;
- la prise en charge par une organisation ou par un groupe de travail de la mise en œuvre selon une approche par projet.

La plupart des comités d'axe ont réussi à identifier des priorités pour l'année 2. Une recommandation importante pour l'année 2 est donc de s'assurer de passer rapidement à l'action, à partir d'une approche par projet sur la base des priorités retenues par les différents comités d'axe.

Les résultats à atteindre devraient faire partie intégrante de la planification des organisations locales et régionales engagées dans la mise en œuvre. Il faut garder à l'esprit que la meilleure des stratégies ne peut porter fruit qu'en étant soutenue par l'action des partenaires en cause.

À la lumière des résultats obtenus lors de la première année, il faudrait penser à clarifier davantage le rôle du Groupe conseil agricole et agroalimentaire et de la Conférence régionale des élus dans la dynamique de concertation du secteur.

Également, il serait important d'évaluer la possibilité de tenir, en avril 2007, une rencontre visant la présentation et la mise en commun des résultats atteints, afin de faire le point sur l'état d'avancement des travaux.

Finalement, la TACA devrait prévoir de continuer à investir du temps et des efforts pour faire connaître encore mieux le plan stratégique du secteur aux organisations locales et régionales, afin qu'elles s'en inspirent dans la réalisation de leurs propres plans d'actions. Ainsi, le secteur pourrait bénéficier d'une meilleure intégration des efforts de développement de l'ensemble des partenaires de la région.

4.5 Plan d'action 2006-2007

Les comités d'axes ont élaboré leurs plans d'action qui sont présentés en annexe à cette note. Notons que le plan d'action de l'axe 2 (Main d'œuvre) a pris quelque retard et devrait être présenté d'ici quelques semaines.

Ce plan d'action annuel – le premier élaboré dans le cadre du PSA – montre les premiers projets nés de la dynamique de concertation régionale élargie. Il recense également, dans une proportion de 60 %, des projets mis en œuvre par tout organisme régional assurant un mandat de développement. Il reste encore bien des progrès à faire pour arriver à une intégration plus forte des dynamiques propres à chaque organisation. C'est un des défis de l'avenir.