



# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

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



# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

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

Cette publication a été réalisée par  
la Direction générale de la planification, des politiques et des études économiques  
en collaboration avec la Direction des communications

Une version accessible de ce document est disponible en ligne.  
Si vous éprouvez des difficultés techniques ou pour obtenir une version adaptée,  
veuillez communiquer avec la Direction des communications au [info@mapaq.gouv.qc.ca](mailto:info@mapaq.gouv.qc.ca).

Pour plus d'information :

Direction générale 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

Courriel : [info@mapaq.gouv.qc.ca](mailto:info@mapaq.gouv.qc.ca)

Site Web : [Quebec.ca](http://Quebec.ca)

Dépôt légal – 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-94681-6 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-94682-3 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2023

# MESSAGE DU MINISTRE



## **Madame Nathalie Roy**

Présidente de l'Assemblée nationale du Québec  
Hôtel du Parlement  
Québec

Madame la Présidente,

Conformément aux dispositions de la Loi sur l'administration publique, je suis fier de déposer le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

Nos choix stratégiques pour les prochaines années sont alignés non seulement sur les grandes priorités gouvernementales, mais aussi sur les grands défis de notre société. Une fois de plus, le Ministère met tout en œuvre pour que le secteur bioalimentaire contribue au maximum à une économie vigoureuse, à une réponse engagée face aux changements climatiques et à une valorisation dynamique des régions et des entrepreneurs.

Pour participer à la création de richesse, l'autonomie alimentaire est un gage de succès. Le Ministère s'engage à investir efforts et ressources afin de stimuler l'achat québécois et d'accroître la productivité de nos entreprises bioalimentaires. Pour répondre aux changements climatiques, nous faisons le choix d'intensifier les pratiques durables du secteur bioalimentaire, notamment par l'innovation et l'accompagnement. Pour valoriser notre territoire et nos entrepreneurs, nous misons sur l'accroissement de la synergie entre les différents partenaires.

C'est d'ailleurs sur cette synergie que s'appuie le succès de la Politique bioalimentaire 2018-2025 – *Alimenter notre monde*. La mise en œuvre de la Politique, toujours active et bien vivante, a permis de créer des liens sans précédent avec le vaste réseau d'intervenants du secteur bioalimentaire, dans le but partagé de réaliser des projets concrets au nom du bien commun.

Enfin, ce nouveau plan se veut également une impulsion pour répondre à d'autres enjeux majeurs touchant le secteur bioalimentaire québécois. Que ce soit la rareté de la main-d'œuvre, l'accompagnement des entrepreneurs bioalimentaires ou l'incontournable enjeu du développement durable, nos actions doivent composer avec une multitude de défis. Mon équipe ministérielle demeure résolue à prendre ces défis de front avec tout le professionnalisme et l'engagement qui caractérisent la grande famille bioalimentaire québécoise.

Plus que jamais, le secteur bioalimentaire est névralgique pour le Québec. C'est particulièrement vrai pour l'économie, pour l'environnement, mais avant tout, pour les gens.

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

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

**André Lamontagne**

Québec, juin 2023



# MESSAGE DU SOUS-MINISTRE



## **Monsieur André Lamontagne**

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

Monsieur le Ministre,

Voici le Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, symbole de nos engagements et de nos priorités d'action pour les quatre prochaines années.

Empreint de nos valeurs de collaboration, de professionnalisme, d'équité et de transparence, ce plan vise notamment à favoriser un secteur bioalimentaire mobilisé pour une autonomie alimentaire durable. Les aliments québécois ont tout ce qu'il faut pour prendre davantage de place sur les marchés, dans le respect de nos ressources, de notre territoire et de nos entrepreneurs.

De plus, le Ministère se tourne résolument vers l'avenir pour relever les défis organisationnels qu'apportent la rareté de la main-d'œuvre et la transformation numérique de l'État. Le Ministère s'engage à faire de son organisation un milieu de travail performant et attrayant, au bénéfice d'une clientèle que nous souhaitons garder satisfaite.

Une réflexion stratégique a permis de définir des orientations, des objectifs et des indicateurs en lien avec les priorités gouvernementales et les cibles de la Politique bioalimentaire. Notre vision, qui privilégie la synergie avec nos partenaires, n'aura jamais été aussi réelle et tangible que dans ce nouveau plan stratégique et dans la Politique bioalimentaire, pièces maîtresses de notre action stratégique.

Je suis reconnaissant envers toute mon équipe qui travaille avec enthousiasme et passion à la prospérité du secteur bioalimentaire. La mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2027 sera une occasion privilégiée de 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 handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bernard Verret'.

**Bernard Verret, agr.**

Québec, juin 2023





# TABLE DES MATIÈRES

ORGANISATION EN BREF	1
Mission .....	2
Vision .....	2
Valeurs et principes .....	3
Chiffres clés .....	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	5
Contexte externe .....	5
Préambule .....	5
L'importance économique et régionale du secteur bioalimentaire .....	5
La confiance des consommateurs dans un contexte de transition .....	6
En action vers une plus grande autonomie alimentaire durable .....	9
Le contexte gouvernemental .....	14
Contexte interne .....	14
Le bilan du Plan stratégique 2019-2023 .....	16
CHOIX STRATÉGIQUES 2023-2027	17
Premier enjeu : Un secteur bioalimentaire mobilisé pour une autonomie alimentaire durable .....	17
Orientation 1 : Investir pour l'autonomie alimentaire et la productivité .....	18
Objectif 1.1 : Augmenter les achats alimentaires québécois sur les marchés .....	18
Objectif 1.2 : Accélérer l'investissement dans la compétitivité et la durabilité des entreprises bioalimentaires .....	19
Objectif 1.3 : Améliorer la productivité de la main-d'œuvre des entreprises bioalimentaires .....	20
Orientation 2 : Intensifier les pratiques durables et notre réponse aux changements climatiques .....	21
Objectif 2.1 : Favoriser la santé des consommateurs et des animaux par la responsabilisation de la clientèle .....	21
Objectif 2.2 : Renforcer la capacité d'innovation du secteur bioalimentaire dans ses domaines prioritaires .....	23
Objectif 2.3 : Accompagner les entreprises bioalimentaires engagées dans l'implantation de pratiques d'affaires responsables .....	24
Objectif 2.4 : Appuyer le secteur bioalimentaire dans la lutte contre les changements climatiques .....	25
Orientation 3 : Valoriser notre territoire et nos entrepreneurs bioalimentaires .....	26
Objectif 3.1 : Accroître la synergie des acteurs des territoires engagés dans la réalisation de priorités et d'initiatives d'intérêts collectifs .....	26
Deuxième enjeu : Une organisation performante et attractive .....	28
Orientation 4 : Améliorer les expériences client et employé .....	28
Objectif 4.1 : Maintenir un haut niveau de satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services clés du Ministère .....	28
Objectif 4.2 : Simplifier la gestion des laboratoires d'expertise grâce à la solution numérique .....	29
Objectif 4.3 : Offrir un milieu de travail sain, stimulant et favorisant une expérience employé optimale .....	30
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027	32



# ORGANISATION EN BREF

---

Le secteur bioalimentaire est reconnu comme stratégique et essentiel en raison de son rôle de premier plan au regard de l'alimentation des Québécois. Il est un pilier pour l'économie durable du Québec et de ses régions ainsi que pour la santé de la population. Au Québec, la responsabilité du secteur bioalimentaire est confiée au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). Le secteur bioalimentaire québécois englobe les activités de production agricole et de pêches commerciales, de transformation alimentaire et de distribution des aliments (le commerce de gros et de détail ainsi que les services alimentaires présents dans le réseau de l'hôtellerie, de la restauration et des établissements institutionnels privé et public [HRI]).

Le Ministère a également pour responsabilité d'exercer une surveillance de toute la chaîne alimentaire aux fins de la protection de la santé publique et de l'amélioration de la santé et du bien-être des animaux. Ses interventions touchent une clientèle étendue et diversifiée :

- les citoyens et les consommateurs;
- les entreprises agricoles;
- les pêcheurs et les aquaculteurs;
- les propriétaires ou gardiens d'équidés et d'animaux domestiques de compagnie;
- 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 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 l'accompagnement 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);
- l'Institut de technologie agroalimentaire du Québec (ITAQ);
- 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).

## Mission

Bien que le champ d'action du Ministère soit étendu et pluriel, sa mission décrit clairement et simplement les priorités de l'organisation. Cette mission, qui demeure l'assise de la définition des orientations ministérielles pour la période 2023-2027, est présentée 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'inscrit en cohérence avec la Politique bioalimentaire 2018-2025 – *Alimenter notre monde*<sup>1</sup> (ci-après nommée « Politique bioalimentaire »). Depuis 2018, l'action du Ministère appuie la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire, qui vise une plus grande autonomie alimentaire qui soit durable et responsable. De portée gouvernementale et coconstruite avec l'ensemble des partenaires du secteur, cette politique guide les choix stratégiques de l'organisation.

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 intérieurs qu'extérieurs.

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, un énoncé de vision guide l'action du Ministère et celle de son personnel. La vision élaborée pour la période 2019-2023 est toujours d'actualité. Elle circonscrit l'ambition partagée des membres de l'organisation ainsi que de ses partenaires et se traduit comme suit :

**« 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 bioalimentaires, gouvernementaux et régionaux, le Ministère s'engage à poursuivre le travail en coconstruction dans la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire. S'agissant de responsabilités partagées, le Ministère s'engage au même titre que les partenaires de la Politique bioalimentaire dans la création de richesse et la mise en valeur du secteur. Il souhaite que ceux-ci participent pleinement au développement de ce secteur, au bénéfice de l'économie du Québec, de ses régions et de la société

---

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

québécoise en général. Cette vision traduit l'engagement ferme pris par le Ministère pour répondre aux attentes et aux besoins de plus en plus élevés et diversifiés des consommateurs, dans le souci de bien servir l'intérêt public.

Pour ce faire, le Ministère peut compter sur un personnel expérimenté et engagé, prêt à mettre ses compétences et ses talents au service de l'organisation et du secteur bioalimentaire.

Par ailleurs, dans le contexte des travaux d'actualisation de la Politique bioalimentaire qui débiteront pendant la période couverte par le présent plan stratégique, la pertinence de modifier la vision du Ministère pourrait être examinée.

## Valeurs et principes

Des valeurs éthiques guident les pratiques et les conduites des employés du Ministère et des principes fondamentaux dirigent la gouvernance de l'organisation. Ils ont pour but de donner un sens aux tâches accomplies du personnel et de créer un climat de travail sain et harmonieux. Ces valeurs et ces principes 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 ainsi 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. À ces quatre valeurs se juxtaposent trois principes guidant l'équipe de gestion du Ministère :

- 1- Le service à nos clientèles dans l'intérêt public;
- 2- Notre force : notre équipe qui fait vivre nos valeurs;
- 3- La cohérence, l'efficacité et une meilleure utilisation des compétences.

### 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 les savoirs 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 du Ministère, des partenaires, de l'organisation et du gouvernement. 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 travailler 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 l'importance de faire preuve de transparence et de discernement dans leurs décisions et leurs actions. Ils s'engagent à favoriser les échanges et une circulation fluide de l'information vers leurs collègues, la clientèle du Ministère et les partenaires, dans le respect du cadre législatif et réglementaire en la matière.

### 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 entre ce dernier et sa clientèle en misant sur une prestation de services de qualité et une écoute attentive des besoins de celle-ci. 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 1 400	Personnes occupant un poste régulier ou occasionnel au 31 mars 2022
1 143,4 M\$	Dépenses au 31 mars 2023 <sup>2</sup>
20	Directions régionales réparties dans trois réseaux au 31 mars 2022 <sup>3</sup>
Plus de 35 000	Inspections réalisées au cours de l'exercice 2021-2022 auprès des établissements alimentaires et en santé et bien-être des animaux <sup>4</sup>
Plus de 50 000	Permis délivrés en 2021-2022
Plus de 220 M\$	Aides financières versées à des entreprises bioalimentaires en 2021-2022 <sup>5</sup>
3	Laboratoires spécialisés dans trois domaines <sup>6</sup>

- 
2. Les dépenses comprennent l'aide financière versée par le Ministère à la FADQ et à l'ITAQ, deux organismes autres que budgétaires, et excluent la RMAAQ ainsi que la CPTAQ, des organismes budgétaires qui disposent de leurs propres crédits votés et qui rendent compte de leurs résultats dans leur rapport annuel.
  3. Agriculture et transformation; pêches et aquaculture commerciales; inspections et bien-être animal.
  4. Les inspections comprennent celles réalisées par le Ministère et ses mandataires.
  5. En excluant le crédit de taxes foncières agricoles.
  6. Expertise et diagnostic en matière de phytoprotection, de santé animale ainsi que expertises et analyses alimentaires.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Dans le contexte de la réflexion ayant mené au présent plan stratégique, plusieurs facteurs ont été pris en considération pour déterminer les enjeux et les orientations stratégiques du Ministère en tenant compte de sa mission et de ses ressources connues et prévisibles.

## Contexte externe

### Préambule

Les choix stratégiques du Ministère et l'atteinte de ses cibles 2023-2027 sont tributaires de son contexte d'affaires. Les éléments à surveiller et pouvant avoir des incidences sur la performance du secteur bioalimentaire au cours de la période 2023-2027, notamment sur les coûts de production des entreprises bioalimentaires (ex. : prix des engrais, du gaz naturel et des céréales), sont, entre autres :

- l'inflation;
- la hausse des taux d'intérêt et des coûts de financement;
- la hausse du coût de la vie et du niveau d'endettement;
- le contexte géopolitique international (ex. : guerre en Ukraine, sanctions et tensions, difficultés économiques en Chine);
- la rareté de la main-d'œuvre;
- les changements climatiques.

## L'importance économique et régionale du secteur bioalimentaire

En 2022, le secteur bioalimentaire a contribué directement pour 28 milliards de dollars (G\$)<sup>7</sup> soit près de 7 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec. Avec quelque 75 000 établissements (agriculture, pêches, transformation alimentaire, commerce des aliments et HRI), cela représente 517 483 emplois, soit environ 12 % des emplois du Québec en 2022. Pour plusieurs régions administratives, le secteur bioalimentaire est au cœur de la vie économique. Dans 14 régions, au moins 10 % de l'emploi est attribuable à ce secteur.

De 2020 à 2022, les investissements dans l'ensemble de l'industrie bioalimentaire ont atteint 3,5 G\$ par année en moyenne, soit 0,6 G\$ de plus que de 2017 à 2019. Pour le complexe de l'agriculture, des pêches et de la transformation alimentaire, le total des investissements présente une moyenne annuelle de 2,3 G\$ pour la période 2020-2022, soit 23,1 % de plus que de 2017 à 2019 (1,9 G\$ par année)<sup>8</sup>.

7. En dollars enchaînés de 2012. Les données du PIB réel présentées pour l'industrie bioalimentaire et ses secteurs ne prennent pas en compte le cannabis.

8. MAPAQ (2023), *BioClips*, vol. 31, n°10.

Les retombées économiques du secteur bioalimentaire contribuent également à la vitalité de l'ensemble des régions du Québec. En 2021<sup>9</sup> :

- Bien que présente sur tout le territoire, l'activité agricole est prédominante dans trois régions centrales du Québec où sont réalisés plus de 60 % des revenus agricoles en provenance du marché : Montérégie (31 %), Chaudière-Appalaches (17 %) et Centre-du-Québec (13 %).
- Dans les régions maritimes, la valeur des débarquements des pêches maritimes commerciales se répartit entre la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (77 %), la Côte-Nord (19 %) et le Bas-Saint-Laurent (4 %).
- Présente dans la plupart des régions administratives, la transformation alimentaire joue un rôle stabilisateur pour l'économie du Québec et un rôle structurant pour celle de plusieurs régions. Elle représente le plus important secteur manufacturier du Québec en ce qui concerne les emplois et les ventes. Deux régions administratives, soit Montréal et la Montérégie, s'affirment comme les pôles d'attraction des activités de transformation alimentaire au Québec. Ensemble, elles génèrent 56 % des livraisons et plus de 50 % des emplois dans ce secteur.

## La confiance des consommateurs dans un contexte de transition

La Politique bioalimentaire place les attentes des consommateurs et leur santé au cœur des priorités. Une de ses ambitions est de maintenir un haut niveau de confiance des Québécois à l'égard des aliments et de leurs modes de production et de transformation. Cette confiance des consommateurs québécois est notamment influencée par les caractéristiques sociodémographiques, les valeurs et les habitudes, les connaissances et les croyances ainsi que les sources d'information. Elle est liée également à leur confiance dans les lieux d'achat, la provenance des aliments, les acteurs du secteur bioalimentaire, le cadre réglementaire et l'étiquetage.

Ce niveau de confiance est évalué à l'aide du *Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments*, qui porte aussi sur leurs modes de production et de transformation. Ce baromètre est développé et suivi par le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). Il est prévu qu'il soit mesuré sur une base régulière jusqu'en 2025. Deux éditions ont été produites jusqu'à maintenant (2019 et 2021) et une troisième lecture sera réalisée en 2023. Globalement, les Québécois ont confiance dans le secteur bioalimentaire québécois, et celle-ci était en hausse en 2021 par rapport à 2019<sup>10</sup>.

## Les consommateurs québécois d'aujourd'hui et de demain

Les habitudes des consommateurs sont influencées par les caractéristiques sociodémographiques de la population du Québec. Le vieillissement de la population, la hausse de la scolarisation et celle de la population immigrante sont des tendances qui continuent de s'accroître.

---

9. MAPAQ (2022), *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec. Estimations pour l'année 2021 – Portrait régional et contribution de l'industrie bioalimentaire à l'activité économique régionale*, p.12; MAPAQ (2022), *BioClips*, vol. 30, n°30.

10. CIRANO (2021), *Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments – Analyses descriptives*, Ingrid Peignier et Nathalie de Marcellis-Warin.



**Tableau 1 – Caractéristiques socioéconomiques au Québec en 1993, en 2016 et en 2021**

	1993	2016	2021
Proportion des femmes sur le marché du travail (taux d'activité des femmes de 15 ans et plus)	54 %	61 %	60 %
Âge médian	35 ans	42 ans	43 ans
Proportion des Québécois âgés de 65 ans ou plus	10 %	18 %	20 %
Proportion des Québécois âgés de 25 ans ou plus ayant une scolarité postsecondaire	43 %	68 %	69 %
Proportion de la population immigrante	9 % (1996)	14 %	16 %

Source : Statistique Canada, tableaux 14-10-0019-01, 98-10-0308-01, 14-10-0327-01 et 17-10-0005-01; Institut de la statistique du Québec, <https://statistique.quebec.ca/fr/statistiques/par-themes/demographie-et-population>. Compilation du MAPAQ.

## Les habitudes alimentaires et d'achat des consommateurs

En matière de consommation par personne, à l'échelle canadienne<sup>11</sup>, certains changements ont été constatés entre 2011 et 2021 :

- moins de viandes rouges, mais plus de produits marins, d'œufs et de volaille;
- moins de lait de consommation et de yogourts, mais plus de fromages fins et de crème de table;
- un peu moins de fruits et de légumes frais et transformés, mais une certaine stabilité pour les pommes de terre;
- un peu moins de produits céréaliers;
- plus de matières grasses et moins de sucre raffiné;
- moins de jus et de boissons alcoolisées ou gazeuses, mais plus de café.

Ces changements sont tributaires de plusieurs facteurs individuels ou collectifs tels que les préoccupations liées à l'alimentation santé, au bien-être des animaux ou à l'environnement. Les préférences des consommateurs québécois comportent une gamme de produits plus variée que celle qu'offrent les possibilités de production au Québec. Afin de satisfaire ces exigences, et ce, à longueur d'année, les distributeurs doivent nécessairement s'approvisionner à l'extérieur du Québec pour une valeur de 12,6 G\$, soit 6,8 G\$ qui proviennent du reste du Canada et 5,8 G\$, du marché international.

La pandémie de COVID-19 a occasionné des défis pour les chaînes d'approvisionnement et le réseau de la distribution alimentaire. Elle a influencé les habitudes de consommation des Québécois en raison des mesures sanitaires imposées, du télétravail et de la situation économique. Dans ce contexte, plusieurs se sont tournés vers les aliments locaux québécois et l'achat en ligne. En effet :

- Les constats du baromètre de 2021 ont montré que 54 % des Québécois préoyaient augmenter un peu ou beaucoup leur consommation d'aliments du Québec (contre 48 % en 2019)<sup>12</sup>.

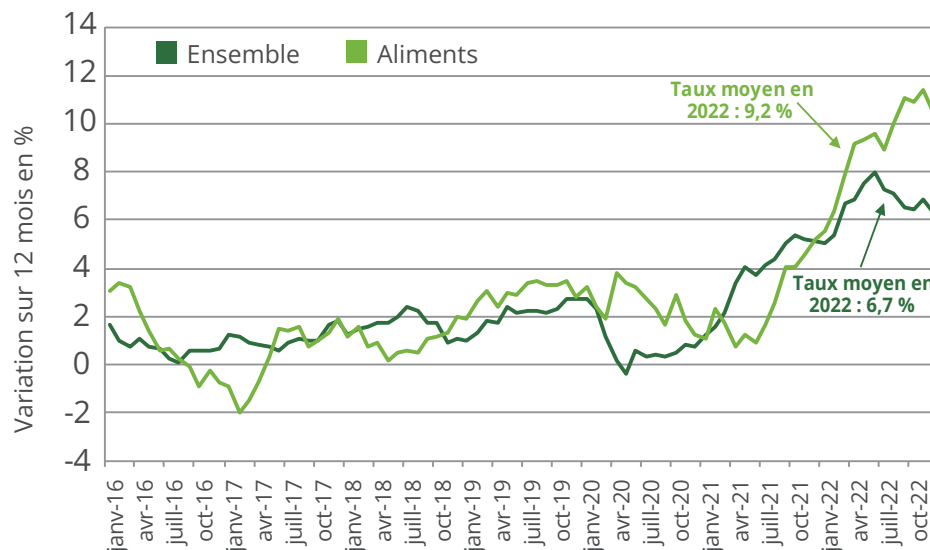
11. Les informations sur la consommation apparente (en volume) ne sont disponibles qu'à l'échelle canadienne (Statistique Canada, tableau 32-10-0054-01. Compilation du MAPAQ).

12. CIRANO (2021), *Baromètre de la confiance des consommateurs québécois à l'égard des aliments – Analyses descriptives*, Ingrid Peignier et Nathalie de Marcellis-Warin.

- La vente en ligne est une autre tendance qui devrait se poursuivre d'ici 2027, selon les estimations actuelles, pour passer de 0,4 % de l'ensemble des ventes des détaillants en alimentation au Canada en 2017 à près de 5 %<sup>13</sup>.

Depuis 2020, les consommateurs du Québec et d'ailleurs subissent une hausse du coût de la vie, alors que les prix des biens de première nécessité, comme les aliments, ont connu d'importantes augmentations. Ce contexte influence leurs habitudes et entraîne une augmentation du recours aux banques alimentaires.

**Figure 1 – Variation sur 12 mois de l'indice des prix à la consommation (ensemble) et de la composante aliments au Québec, en pourcentage, de janvier 2016 à décembre 2022**



Source : Statistique Canada, Indice des prix à la consommation, moyenne annuelle, non désaisonnalisé, tableau 18-10-0005-01. Compilations du MAPAQ.

Enfin, l'amélioration des connaissances des consommateurs sur les modes de production et de gestion des denrées alimentaires de même que la provenance, la salubrité ou la qualité nutritive des aliments, grâce à l'étiquetage, aux certifications ou à la sensibilisation et à l'éducation, peut contribuer à éclairer les décisions d'achat et à orienter les choix de consommation vers des produits durables. Plusieurs initiatives (ex. : outils, plateformes) ont été déployées au cours des dernières années afin d'adapter le contenu informationnel aux besoins et aux réalités des consommateurs québécois, et montrent l'importance de poursuivre le travail en misant sur un dialogue continu entre les consommateurs et le secteur bioalimentaire<sup>14</sup>.

13. MAPAQ (2023), *BioClips*, vol. 31, n°5.

14. CIRANO (2022), *Outils d'information sur l'alimentation, les produits bioalimentaires et les risques alimentaires au Québec*, Bernard Korai et Ibrahima Bocoum.

## En action vers une plus grande autonomie alimentaire durable

La durabilité sur les plans économique, environnemental et social fait partie intégrante du développement du secteur bioalimentaire, qui se veut à la fois prospère et durable. Cette notion est également incluse dans la mission et la vision du Ministère, lesquelles concordent avec la Politique bioalimentaire et sa vision *Alimenter notre monde*. Pour mesurer la progression de la mise en œuvre de cette politique, sept cibles pour 2025 ont été établies avec les partenaires bioalimentaires et gouvernementaux en 2017. Elles touchent toutes les sphères du développement durable : l'investissement, les exportations, le contenu québécois dans les produits alimentaires, les pratiques d'affaires responsables, la superficie de la production biologique, l'écocertification des produits aquatiques ainsi que la valeur nutritive des aliments transformés au Québec. Ainsi, la Politique bioalimentaire concourt à mobiliser le secteur pour la réalisation des objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028.

Depuis 2020, le gouvernement fait de l'accroissement de l'autonomie alimentaire du Québec<sup>15</sup> une priorité et le considère comme une contribution importante à l'économie durable du Québec. La Politique bioalimentaire incarne cette ambition d'une plus grande autonomie alimentaire durable. L'appui financier additionnel accordé à l'autonomie alimentaire et à la Politique bioalimentaire, conjugué au travail de coconstruction des partenaires, permettent au secteur de participer à la prospérité économique du Québec, notamment en générant des investissements pour accroître la production et la productivité des entreprises bioalimentaires.

Les ingrédients clés d'une plus grande autonomie alimentaire du Québec se définissent comme suit :

- une offre diversifiée pouvant répondre à la demande et aux préférences variées des consommateurs d'ici;
- une production qui tient compte et tire avantage du caractère nordique du climat québécois;
- un Québec ouvert sur le monde qui mise sur ses avantages comparatifs pour une balance commerciale positive;
- des importations qui complètent l'offre alimentaire pour les Québécois.

Étant donné que les périodes couvertes par la Politique bioalimentaire et le présent plan stratégique se chevauchent, les quatre piliers de l'autonomie alimentaire pourraient évoluer après 2025. D'ici là, les piliers pour une plus grande autonomie alimentaire sont les suivants :

- 1- Favoriser l'achat local par les achats institutionnels ainsi que par la promotion et l'identification des aliments du Québec;
- 2- Accroître l'offre québécoise par la croissance de la culture en serre, l'appui aux filières à potentiel de croissance, l'agriculture de proximité et l'agrotourisme local;
- 3- Renforcer la chaîne d'approvisionnement par l'aide à la productivité de la main-d'œuvre, à la robotisation, à l'automatisation et à l'innovation;
- 4- Accélérer le virage écologique par un appui à la transition vers une agriculture, des pêches et une aquaculture durables.

---

15. MAPAQ (2021), *Plan d'action 2018-2023 – Pour la réussite de la Politique bioalimentaire*, p. 16-24.

Les principales mesures phares qui en découlent sont :

- le financement de projets d'investissement en agriculture et en transformation alimentaire dans le but d'accroître la production et particulièrement la productivité des entreprises;
- la Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois - Pour une alimentation locale dans les institutions publiques (SNAAQ), qui vise à ce que les établissements des réseaux de l'éducation, de l'enseignement supérieur de même que de la santé et des services sociaux se dotent d'une cible d'achat d'aliments québécois;
- la Stratégie de croissance des serres au Québec 2020-2025, dont l'objectif est de doubler le volume de production de fruits et de légumes de serre;
- le Plan d'agriculture durable 2020-2030, qui vise à accélérer l'adoption de pratiques agroenvironnementales performantes avec ses cibles axées sur les pesticides, les sols, les matières fertilisantes, l'eau et la biodiversité.

Le succès de la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire et d'une plus grande autonomie alimentaire durable repose sur une responsabilité partagée par l'ensemble des partenaires. Le maintien de la mobilisation et l'engagement de ces derniers constituent une condition sine qua non qui permet de passer du stade des intentions à celui des actions qui ont des effets tangibles pour les consommateurs et soutiennent la prospérité et la durabilité du secteur.

## Les aliments québécois sur les marchés d'ici et d'ailleurs

Depuis 2020, la croissance de l'ensemble des marques québécoises de produits bioalimentaires passe par l'essor de nos petites et moyennes entreprises. En 2022, les marques des entreprises de petite ou de moyenne taille ont connu les plus fortes croissances, qui étaient respectivement de 12,5 % et de 11,3 % par rapport à 2020 (6,1 % pour l'ensemble des marques)<sup>16</sup>.

La mise en valeur des aliments québécois passe également par l'identification de leur origine québécoise et locale (ex. : certifications, appellations réservées, termes valorisants). Par exemple, les entreprises adhérentes et les produits certifiés par les marques Aliments du Québec ont connu un essor au cours des dernières années. En février 2023, Aliments du Québec comptait plus de 1 500 adhérents pour plus de 26 300 produits certifiés et une croissance respectivement de 23 % et de 19 % depuis avril 2020.

Les marchés intérieurs et extérieurs sont essentiels à la croissance des entreprises :

- Le marché intérieur représente 59,6 G\$, qui sont répartis comme suit :
  - › le commerce de détail : 39,8 G\$;
  - › la restauration commerciale : 16,0 G\$;
  - › la valeur des ventes des produits alimentaires au milieu institutionnel (secteurs privé et public) : globalement près de 3,8 G\$ par année en 2022<sup>17</sup>.

---

16. NielsenIQ (janvier 2023), *Revue d'affaires du marché – Survol des plus récentes tendances observées dans le marché québécois*.

17. Statistique Canada et Restaurants Canada. Compilation et estimations du MAPAQ.

- Plus de 50 % des ventes finales de produits alimentaires réalisées dans les secteurs de la production agricole et de la transformation alimentaire au Québec en 2020 sont allées à l'extérieur de la province, soit 23 % vers le reste du Canada et 28 % à l'international.
- Les produits bioalimentaires représentent 10 % des exportations internationales.

## L'accroissement de la production et de la productivité des entreprises bioalimentaires

Les entreprises de pêches, de production et de transformation situées au Québec fournissent aux réseaux de distribution une abondance d'aliments et de boissons variés, à savoir un peu plus de 50 % de leurs achats alimentaires. Cette proportion peut être augmentée par un accroissement de l'offre d'aliments québécois.

Compte tenu de notre climat nordique, des secteurs à fort potentiel pourraient permettre de répondre aux besoins des consommateurs québécois toute l'année, dont ceux de la production en serre et à la transformation alimentaire. D'une part, des analyses ont permis de constater que la production de fruits et de légumes de serre n'est pas suffisante pour satisfaire la demande des consommateurs québécois (environ 50 % actuellement), sans compter que les marchés extérieurs offrent également des possibilités<sup>18</sup>. D'autre part, le secteur de la transformation alimentaire constitue un important pivot d'échanges monétaires avec les autres maillons de la filière bioalimentaire. En effet, plus de la moitié des livraisons de ce secteur sont dirigées vers le marché alimentaire du Québec et près de 70 % des ventes de produits agricoles et marins destinés à l'alimentation sont effectuées auprès des transformateurs québécois<sup>19</sup>.

Augmenter l'offre implique des investissements de la part des entreprises bioalimentaires pour accroître leur productivité afin qu'elles demeurent compétitives sur les marchés. De 2019 à 2021, les investissements en agriculture et en transformation alimentaire au Québec ont été supérieurs à ceux des périodes précédentes comparables et ont permis de soutenir la compétitivité de ces secteurs. La situation a été similaire en Ontario. Par rapport à la période 2016-2018, bien que la croissance relative ait été plus élevée au Québec, les sommes investies ont augmenté davantage en Ontario<sup>20</sup>.

Pour ce qui concerne la productivité du travail dans l'ensemble du secteur de la fabrication des aliments, le Québec accuse un retard par rapport à l'Ontario. En 2021, le PIB par heure travaillée dans ce secteur s'élevait à 53 \$ au Québec comparativement à 66,70 \$ en Ontario, alors que la moyenne pour le Canada se situait à 57,50 \$<sup>21</sup>. Dans le secteur de la production agricole (culture agricole et élevage), la productivité du travail a été globalement plus élevée au Québec qu'en Ontario durant les dernières années. Cependant, l'écart entre les deux provinces a semblé se resserrer au cours des récentes années. En 2021, les deux provinces affichaient des niveaux de productivité équivalents, soit des PIB par heure travaillée de 55,60 \$ pour le Québec et de 55,50 \$ pour l'Ontario. En 2014, les chiffres étaient respectivement de 48,10 \$ et de 33,30 \$.

18. MAPAQ (2022), *BioClips+*, vol. 23, n°2. Sources : Statistique Canada, tableau 32-10-0456-01; Global Trade Tracker. Compilation et estimations du MAPAQ.

19. MAPAQ (2022), *BioClips*, vol. 30, n°15.

20. Statistique Canada, *Flux et stocks de capital fixe non résidentiel, selon l'industrie et le type d'actif, Canada, provinces et territoires*, tableau 36-10-0096-01. Compilation du MAPAQ.

21. MAPAQ (2023), *BioClips*, vol. 31, n°15.

Bien que les entreprises bioalimentaires québécoises aient réalisé d'importants investissements au cours des dernières années, la rareté de la main-d'œuvre peut constituer un frein pour la pleine utilisation des investissements réalisés ou limiter les investissements potentiels. À cet égard, en 2022, le nombre d'emplois a reculé de 1,8 % dans la transformation alimentaire et le secteur de l'agriculture et des pêches ainsi que de 0,7 % dans les magasins d'alimentation. Cette situation peut occasionner des manques à gagner importants pour les entreprises bioalimentaires, et ultimement pour l'économie du Québec.

Le Québec est confronté au vieillissement des chefs d'entreprise et le secteur bioalimentaire n'y échappe pas, la moyenne d'âge de l'ensemble des exploitants agricoles étant passée de 51,4 ans en 2011 à 54,0 ans en 2021<sup>22</sup>. Parmi les défis des entrepreneurs bioalimentaires, dont ceux de la relève, se trouvent notamment les coûts toujours plus élevés de l'acquisition d'actifs de production (ex. : terres, quotas), le manque de liquidités, l'endettement, l'expertise et la conciliation travail-famille. Par exemple, la valeur des terres agricoles cultivées au Québec a augmenté constamment depuis 37 ans<sup>23</sup> et cette appréciation du prix des terres fait en sorte qu'elles occupent une plus grande part de l'actif des fermes.

La pérennité des activités du secteur bioalimentaire sur le plan de la main-d'œuvre passe notamment par la hausse de la productivité, par l'acquisition de compétences et la formation chez les entrepreneurs bioalimentaires, que ce soit par l'entremise de l'utilisation de services-conseils ou le rehaussement de la diplomation, y compris certaines spécialités essentielles qui connaissent une rareté de main-d'œuvre (ex. : inspecteurs, médecins vétérinaires).

## **L'innovation et les pratiques durables : des solutions pour répondre aux défis du secteur bioalimentaire**

Le développement de la capacité d'innovation et des connaissances joue un rôle essentiel dans la compétitivité et la durabilité du secteur bioalimentaire pour ce qui est de faire face à ses enjeux (ex. : rareté de la main d'œuvre) et de répondre aux préoccupations environnementales et sociales des citoyens et des consommateurs ainsi qu'aux engagements des gouvernements (ex. : lutte contre les changements climatiques, alimentation santé, usage des pesticides). Les entreprises bioalimentaires doivent également réduire leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) tout en s'adaptant aux conséquences des changements climatiques et en renforçant leur capacité à y faire face.

Au Québec, plusieurs organisations de recherche et de développement des connaissances exercent leurs activités dans le secteur bioalimentaire. Le réseautage entre elles et l'établissement d'un maillage avec des organisations de secteurs connexes favorisent le partage d'enjeux de recherche et peuvent apporter des idées nouvelles. Plusieurs initiatives récentes y concourent en ce sens (ex. : développement de zones d'innovation, Réseau québécois de recherche en agriculture durable). Par ailleurs, pour demeurer crédibles, objectives et fiables, les activités de recherche et d'innovation menées par les acteurs impliqués doivent être conduites de manière responsable.

L'innovation aide les entreprises à prendre le virage des pratiques d'affaires responsables pour une transition durable vers des impacts positifs sur la santé et le bien-être des personnes, des collectivités, de l'environnement et des entreprises elles-mêmes. Mesuré dans le cadre des travaux de mise en œuvre de la Politique bioalimentaire, le taux moyen d'adoption des pratiques d'affaires responsables par les entreprises agricoles de production végétale, de production animale et de transformation alimentaire se situait, en 2019, à 47 %, à 55 % et à 61 % respectivement<sup>24</sup>.

---

22. Statistique Canada, *Caractéristiques des exploitants agricoles, données chronologiques du Recensement de l'agriculture*, tableau 32-10-0230-01.

23. Financement agricole Canada (2023), *Rapport Valeur des terres agricoles de FAC 2022*, p. 17.

24. MAPAQ (2021), *Plan d'action 2018-2023 – Pour la réussite de la Politique bioalimentaire*, p. 13.

Le virage vers les pratiques d'affaires responsables requiert des entreprises bioalimentaires qu'elles passent par de nouvelles technologies de pointe, des technologies propres, la numérisation, l'implantation de systèmes qualité, une culture de la formation, le recours à des conseillers externes, l'intégration de pratiques issues de l'économie circulaire, etc. Bien que des progrès et des développements aient été réalisés au cours des dernières années, le secteur bioalimentaire doit poursuivre son engagement en ce sens et accélérer sa transition vers des pratiques durables. Dans le cadre du Plan d'agriculture durable 2020-2030, des moyens tels que la reconnaissance des efforts et des pratiques, le développement des connaissances, le transfert, la formation et l'accompagnement contribueront à réduire les risques liés aux pesticides et l'usage de ceux-ci, à améliorer la santé et la conservation des sols de même que la gestion des matières fertilisantes, à optimiser la gestion de l'eau et à améliorer la biodiversité.

## Une meilleure valorisation de notre territoire et de nos entrepreneurs bioalimentaires

En 2021, la superficie zonée agricole représentait environ 5 % de toute la superficie du Québec et était estimée à 6,3 millions d'hectares, lesquels occupent des parts importantes de l'étendue de plusieurs régions, dont celles du Centre-du-Québec, de la Montérégie, de l'Estrie et de la Chaudière-Appalaches<sup>25</sup>. Même si la superficie de la zone agricole est demeurée stable depuis les années 1990, sa capacité nourricière a diminué et l'empreinte de la croissance urbaine ainsi que l'enfrichement ont occasionné des pertes importantes de terres cultivées, entraînant des conséquences sur la cohabitation, l'environnement et la biodiversité<sup>26</sup>.

Quelque 28 000 entreprises agricoles et plus de 2 700 établissements de transformation alimentaire sont dispersés à travers le Québec et contribuent à la vitalité économique de nombreuses municipalités et régions. Par les revenus et les emplois que génèrent les activités de pêche, de transformation et d'aquaculture, cette industrie joue également un rôle essentiel dans les régions maritimes du Québec.

Chaque région présente des atouts et des spécificités de même que des défis à relever pour le développement du secteur bioalimentaire. Dans la foulée de la Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires ainsi que de ses principes, les multiples fonctions du territoire et l'importance économique des activités bioalimentaires au sein des régions nécessitent la présence de structures de concertation et la mobilisation continue des acteurs concernés pour un arrimage des logiques sectorielles et territoriales de développement et un renforcement de la cohérence des interventions à tous les paliers décisionnels.

Plusieurs leviers sont disponibles pour les acteurs bioalimentaires, gouvernementaux ou territoriaux et peuvent leur permettre d'articuler leur logique de développement et d'intervention de manière concertée (ex. : politiques et plans d'action gouvernementaux, plans de développement de la zone agricole, ententes sectorielles de développement du secteur bioalimentaire, plans de développement d'une communauté nourricière). Le principal défi est de maintenir l'engagement de ces acteurs et d'en impliquer de nouveaux afin que les outils de politiques et de planification demeurent à jour et pertinents pour répondre aux enjeux sectoriels et territoriaux en constante évolution.

---

25. MAPAQ (2022), *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec. Estimations pour l'année 2021 – Portrait régional et contribution de l'industrie bioalimentaire à l'activité économique régionale*, p. 12.

26. Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation et ministère de la Culture et des Communications (2022), *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire*, p.19-20.

## Le contexte gouvernemental

Le gouvernement souhaite obtenir des résultats concrets pour les Québécois et un Québec plus prospère, plus vert et plus fier, et ce, avec cinq priorités : l'économie, l'environnement, la santé, l'éducation et l'identité québécoise. Il entend permettre au Québec de devenir un leader de l'économie verte, en conciliant la création de richesse et la lutte contre les changements climatiques pour réussir la transition énergétique.

Plusieurs priorités gouvernementales énoncées sont étroitement liées à la mission du Ministère, dont les suivantes :

- l'investissement et la productivité des entreprises québécoises par l'automatisation, la numérisation ou l'adoption de nouvelles technologies;
- la recherche et l'innovation, notamment par l'entremise de la création de zones d'innovation;
- l'achat, la production locale et l'exemplarité gouvernementale en la matière;
- la réduction des émissions de GES, l'atteinte de la carboneutralité en 2050, la protection de l'eau et la consigne;
- l'aménagement du territoire et le développement économique de toutes les régions, notamment par l'intermédiaire de la mise en œuvre de la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire et la poursuite de la régionalisation des emplois.

Par ailleurs, le gouvernement souhaite un État efficace, au service de l'économie et des citoyens, qui soit plus rapide, plus agile et plus souple. L'allègement administratif et réglementaire, la transformation numérique et la cybersécurité figurent toujours parmi les priorités à cet égard.

## Contexte interne

La volatilité du marché du travail, marquée par la rareté de main-d'œuvre et les transformations postpandémiques des modes de prestation de services, représente un des principaux défis de la gouvernance publique.

La transformation numérique de l'État joue également un rôle fondamental au sein des services publics, que ce soit pour assurer un service de qualité aux différentes clientèles ou projeter l'organisation vers un mode de gestion privilégiant l'amélioration continue plutôt que la gestion opérationnelle. De plus, les attentes des citoyens envers les services publics sont de plus en plus élevées quant à la place du numérique au sein de ceux-ci. Les gains en matière d'efficacité et de clarté découlant de la transformation numérique de l'État sont bidirectionnels, c'est-à-dire qu'autant le citoyen que l'administration publique sont avantagés par une gestion et un accès simplifiés ainsi qu'une communication « en temps réel ».

Une réflexion stratégique a été menée au Ministère pour identifier les forces et les défis internes de l'organisation, et établir ses priorités pour la période 2023-2027. Ainsi, pour orienter ses actions, la réflexion stratégique s'appuie autant sur la Politique bioalimentaire et la poursuite de ses engagements pris de manière collégiale avec les différents partenaires que sur la capacité de l'organisation à relever les défis qui émanent du contexte interne dans lequel le Ministère évolue. Tous ces facteurs réunis influencent la mission même de l'organisation, c'est-à-dire le développement d'un secteur bioalimentaire prospère et durable.

Au regard de l'indice de performance de l'administration publique, le Ministère se distingue quant à la qualité de sa gestion des ressources humaines, financières et contractuelles, à son efficacité de même qu'à plusieurs aspects de sa gestion axée sur les résultats et le développement durable. Au cours de la période 2023-2027,



des efforts seront consacrés au maintien de cette performance et à l'amélioration de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique ainsi qu'à la gestion intégrée des risques, en continuant de placer la gestion des ressources humaines au cœur de ses priorités organisationnelles dans une perspective de développement durable.

Les mouvements de personnel et les départs à la retraite peuvent affecter la qualité de vie au travail des employés du Ministère, la livraison de ses services et, ultimement, la satisfaction de sa clientèle. La Politique-cadre en matière de télétravail et la transformation numérique gouvernementale partagent des objectifs tels que l'efficacité et l'efficience de l'État, notamment par le développement d'outils numériques de premier plan. Elles partagent également la réponse aux enjeux d'attractivité, de rétention, de reconnaissance, de développement des expertises et des compétences, de santé des personnes et de mobilité durable. Le succès du Ministère repose sur sa capacité à s'adapter avec agilité à ces enjeux par une gestion stratégique de ses ressources humaines et de sa transformation numérique, comme le prônent les orientations gouvernementales en ces matières. Le Ministère doit veiller à outiller son équipe de gestion et son personnel afin de relever ces défis, notamment pour maintenir la performance de l'organisation dans une atmosphère de collaboration, d'esprit d'équipe, d'engagement et d'entraide entre les différentes équipes.

Présent sur l'ensemble du territoire québécois avec une portion importante de son effectif qui travaille en région, le Ministère est particulièrement interpellé par la régionalisation des emplois, l'une des priorités gouvernementales avec la cible de 5 000 emplois d'ici 2028 du Plan gouvernemental de régionalisation. Le Ministère fait partie des organisations dont la mission principale est axée sur le développement du territoire et qui ont été identifiées par les conférences administratives régionales comme étant celles dont la présence doit être renforcée pour répondre aux différents besoins régionaux. La régionalisation des emplois peut contribuer à améliorer la qualité de vie au travail des employés du Ministère si les conditions nécessaires sont mises en place en matière de gouvernance des ressources humaines, d'infrastructures technologiques et d'aménagement des lieux de travail.

Le Ministère coordonne la mise en œuvre de plusieurs politiques, stratégies et plans d'action donnant lieu à des interactions accrues avec les partenaires et sa clientèle. Ils se concrétisent par le déploiement de différents programmes, interventions ministérielles et règlements. À cet égard, le Ministère contribue à plusieurs mesures en lien avec le Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025, *Alléger le fardeau des entreprises pour une relance économique innovante*, découlant de la Politique gouvernementale sur l'allègement réglementaire et administratif. De plus, des budgets sont accordés au Ministère en vertu d'ententes, de politiques ou de plans d'action gouvernementaux québécois (ex. : prévention en santé, économie verte, main-d'œuvre, inclusion économique et participation sociale) ou canadiens, tels que le Partenariat canadien pour une agriculture durable, qui se déploiera au cours de la période 2023-2028, et le Fonds des pêches du Québec 2019-2024, un programme financé conjointement par le gouvernement fédéral (70 %) et par le gouvernement du Québec (30 %).

Par leur structure, ces politiques, ces stratégies et ces plans d'action exigent des acteurs bioalimentaires, gouvernementaux et territoriaux qu'ils instaurent une synergie misant sur la complémentarité de leurs interventions pour le développement durable du secteur bioalimentaire. Pour y parvenir, des arrimages avec ces partenaires sont nécessaires, mais posent des défis de coordination et de cohérence interne et externe. Face à cette complexité, le Ministère devra s'assurer de bien communiquer à son personnel ses orientations stratégiques et en matière de développement durable afin de mieux les opérationnaliser, de donner un véritable ancrage au travail de ses employés et de faciliter l'identification de leurs priorités au quotidien. Dans cette optique, le Ministère mène actuellement des travaux pour assurer une meilleure cohérence entre les programmes et les stratégies, améliorer l'expérience client et optimiser l'efficacité et l'efficience des services rendus par son personnel par la simplification de son offre de programmes.

## Le bilan du Plan stratégique 2019-2023

Rendu public le 4 décembre 2019, le Plan stratégique 2019-2023, mis à jour en décembre 2020 pour tenir compte des répercussions de la pandémie de COVID-19 et des priorités relatives à l'autonomie alimentaire, s'articulait autour de deux enjeux et de trois orientations.

**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

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

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

À l'origine, ce plan comportait 18 objectifs et 20 indicateurs accompagnés de cibles. Au regard du bilan de ce plan, les taux annuels d'atteinte de ces cibles ont été de 70 % en 2019-2020, de 80 % en 2020-2021 et de 79 % en 2021-2022. En vue de continuer la mise en œuvre de la Politique bioalimentaire et d'inscrire l'autonomie alimentaire durable au cœur des priorités organisationnelles, certains sujets demeurent couverts par des cibles du Plan stratégique 2023-2027, notamment :

- l'achat d'aliments québécois sur les marchés;
- les investissements et la productivité de la main-d'œuvre des entreprises bioalimentaires;
- la maîtrise des risques sanitaires dans les établissements alimentaires;
- la santé et le bien-être des animaux;
- la recherche et l'innovation;
- les pratiques durables et responsables;
- la mise en valeur des potentiels des territoires.

# CHOIX STRATÉGIQUES 2023-2027

Suivant l'analyse de son contexte effectuée à la lumière des enjeux relatifs au développement durable, le Ministère a retenu deux enjeux et quatre orientations prioritaires pour la période 2023-2027. Les engagements qui en découlent ont été établis en fonction de sa mission, de ses principaux champs d'activité et de la disponibilité de ses ressources.

**Premier enjeu :** Un secteur bioalimentaire mobilisé pour une autonomie alimentaire durable

- **Orientation 1 :** Investir pour l'autonomie alimentaire et la productivité
- **Orientation 2 :** Intensifier les pratiques durables et notre réponse aux changements climatiques
- **Orientation 3 :** Valoriser notre territoire et nos entrepreneurs bioalimentaires

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

- **Orientation 4 :** Améliorer les expériences client et employé

Par ailleurs, les choix stratégiques de ce plan permettent de couvrir l'un ou l'autre des éléments du programme 1 – *Développement des entreprises bioalimentaires et qualité des aliments* du portefeuille « Agriculture, Pêcheries et Alimentation ».

## Premier enjeu : Un secteur bioalimentaire mobilisé pour une autonomie alimentaire durable

La vision de la Politique bioalimentaire mise sur une plus grande autonomie alimentaire durable et plusieurs mesures phares avec des cibles mesurables permettant de la concrétiser. L'achat d'aliments québécois, les investissements productifs et la rareté de main-d'œuvre, la lutte contre les changements climatiques, les défis de l'agriculture durable et des pratiques durables figurent parmi les enjeux qui sont au cœur des priorités gouvernementales et qui mobilisent les partenaires de la Politique bioalimentaire, dont le Ministère, pour que le projet d'autonomie alimentaire s'inscrive dans une perspective de développement durable. Plusieurs cibles de la Politique bioalimentaire et ses mesures phares progressent bien et les partenaires de celle-ci doivent poursuivre leurs efforts ainsi que leur mobilisation pour les atteindre.

En tant que partenaire de la Politique bioalimentaire et responsable de plusieurs mesures phares, le Ministère apporte une contribution à l'atteinte de ces cibles qui touche principalement l'achat d'aliments québécois sur les marchés, le soutien aux investissements, à l'innovation et aux pratiques durables en réponse à des enjeux environnementaux et sociaux de même que le développement des secteurs et des territoires. Au cours de la période 2023-2027, le Ministère souhaite ainsi investir pour l'autonomie alimentaire et la productivité, intensifier les pratiques durables ainsi que notre réponse aux changements climatiques, et valoriser notre territoire et nos entrepreneurs bioalimentaires.

## Orientation 1 : Investir pour l'autonomie alimentaire et la productivité

L'ambition d'une plus grande autonomie alimentaire s'inscrit dans un environnement d'affaires complexe et d'envergure internationale. La pandémie de COVID-19 a mis en lumière l'importance, pour les entreprises bioalimentaires, de renforcer leur chaîne d'approvisionnement, en particulier dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, et de diversifier leurs marchés. En effet, les marchés (Québec et hors Québec) offrent des occasions de développement pour les entreprises bioalimentaires et l'accès à un éventail de produits pour satisfaire les attentes et les besoins diversifiés des consommateurs. L'autonomie alimentaire passe par l'amélioration de l'offre et de la demande d'aliments québécois. Aussi bien les entreprises bioalimentaires que les consommateurs et les acheteurs doivent s'investir pour y arriver.

### Objectif 1.1 : Augmenter les achats alimentaires québécois sur les marchés

Bien que l'accès ou la consolidation de nouveaux marchés au Québec ou hors Québec soit synonyme d'occasions d'affaires, ils ne sont pas pour autant sans risque et requièrent des investissements significatifs de la part des entreprises bioalimentaires. Les environnements d'affaires et économiques ont évolué et s'inscrivent dans un contexte de mondialisation intensifié, de chaînes d'approvisionnement comportant de plus en plus de défis, de rareté de main-d'œuvre accentuée par les changements démographiques et de compétition accrue sans oublier les attentes grandissantes des consommateurs.

Le Ministère soutient les entreprises bioalimentaires dans le développement de leurs marchés en leur offrant un accompagnement et un soutien financier, en promouvant l'offre bioalimentaire québécoise et en favorisant l'établissement de liens d'affaires durables. L'aide offerte vise un effet de levier réel à la fois sur les investissements des entreprises en matière de commercialisation de leurs produits et la croissance de leurs ventes. Le Ministère travaille également de concert avec les attachés commerciaux des délégations du Québec, dont la présence à l'étranger facilite les relations d'affaires et permet une connaissance fine des marchés porteurs.

L'achat d'aliments québécois par le milieu institutionnel est une priorité du gouvernement. Afin de promouvoir et de valoriser les produits bioalimentaires d'ici, le Ministère a lancé, à l'automne 2020, la SNAAQ, dont l'objectif en matière d'achat d'aliments québécois a été intégré à la Stratégie gouvernementale des marchés publics, coordonnée par le Secrétariat du Conseil du trésor. L'accroissement de la consommation d'aliments québécois dans le milieu institutionnel présente des défis organisationnels à la fois pour les ministères et les organismes publics, les entreprises bioalimentaires québécoises et les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, comme les distributeurs et les concessions de services alimentaires. L'achat alimentaire s'inscrit dans un processus complexe de planification et d'approvisionnement qui doit être conforme aux normes et aux règlements en vigueur. L'accroissement de l'achat d'aliments québécois par les établissements publics nécessite donc des efforts qui se répercutent sur un ensemble de processus (ex. : approvisionnement alimentaire, conception des menus, connaissance de l'offre et de la disponibilité). Le déploiement de la SNAAQ devra se poursuivre pour rejoindre les établissements ne s'étant pas encore dotés d'une cible, et ce, malgré la mobilisation des ressources et une augmentation de l'intensité de leur implication.

INDICATEURS	MESURES DE DÉPART	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
1- Proportion des établissements publics québécois visés s'étant donné une cible ou ayant indiqué leur objectif en matière d'achat d'aliments québécois <sup>27</sup>	46 % (2021-2022)	85 % (± 5 %)	92 % (± 5 %)	100 % (± 5 %)	100 % (± 5 %)
2- Écart du taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises bioalimentaires appuyées en commercialisation avec celui des livraisons manufacturières de la transformation alimentaire au Québec	S. O.	> 0 %	> 0 %	> 0 %	> 0 %

## Objectif 1.2 : Accélérer l'investissement dans la compétitivité et la durabilité des entreprises bioalimentaires

L'investissement constitue un vecteur essentiel des entreprises pour améliorer leur compétitivité et assurer leur développement durable, que ce soit pour accroître la productivité, réduire les coûts d'opération, ou adopter des pratiques d'affaires responsables.

Le gouvernement du Québec a affirmé sa volonté de stimuler encore davantage l'investissement dans tout le secteur bioalimentaire, par exemple avec la mise en place d'une enveloppe spécifique pour les investissements en 2019 ou le déploiement de la Stratégie de croissance des serres au Québec 2020-2025.

Dans ce contexte, le Ministère a mis en place une série de mesures d'aide financière visant à accélérer l'investissement dans la compétitivité des entreprises et à accroître leur capacité à s'adapter aux enjeux en matière de développement durable. L'aide gouvernementale agit comme catalyseur des investissements générés par les entreprises.

INDICATEUR	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
3- Investissements cumulés générés par les entreprises bioalimentaires à la suite du soutien du Ministère	0,5 G\$ (prévisionnel au 31 mars 2023)	0,9 G\$	1,2 G\$	1,5 G\$	1,8 G\$

27. Un sondage annuel permet de recueillir l'information.

**Objectif 1.3 :**  
**Améliorer la productivité de la main-d’œuvre des entreprises bioalimentaires**

Au cours des dernières années, la rareté de main-d’œuvre s’est imposée comme un enjeu majeur pour tous les employeurs au Québec, plus particulièrement ceux du secteur bioalimentaire, qui compte de plus en plus sur l’apport de la main-d’œuvre étrangère. Les impacts de cet enjeu pour les entreprises bioalimentaires sont nombreux : incidences sur la disponibilité des aliments, limite de la croissance économique, risques pour la santé et la sécurité des travailleurs (ex. : prolongement des quarts de travail, pressions exercées sur la productivité), forte dépendance de la main-d’œuvre étrangère, etc.

La productivité de la main-d’œuvre fait partie des priorités gouvernementales au chapitre des investissements. Son amélioration permet, entre autres choses, de renforcer la résilience des entreprises bioalimentaires. L’augmentation de la productivité de la main-d’œuvre et de son efficacité passe notamment par la robotisation et l’automatisation de procédés ainsi que par l’achat et l’installation d’équipements et d’outils technologiques.

Dans ce contexte, le Ministère souhaite qu’une part importante des investissements générés par les entreprises du secteur bioalimentaire à la suite de son soutien permettent l’augmentation de la productivité de la main-d’œuvre pour assurer la pérennité de ces entreprises.

INDICATEUR	DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
4- Proportion des investissements cumulés générés par les entreprises bioalimentaires à la suite du soutien du Ministère visant l’augmentation de la productivité de la main-d’œuvre	S. O.	25 %	25 %	25 %	25 %

## Orientation 2 : Intensifier les pratiques durables et notre réponse aux changements climatiques

Le développement durable prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités. L'ambition d'une plus grande autonomie alimentaire doit donc se concrétiser en tenant compte des enjeux du développement durable au Québec. Les enjeux économiques (« fait au Québec », marché local et exportations, investissements, main-d'œuvre et innovation) se conjuguent à ceux de la durabilité environnementale et sociale (ex. : agriculture durable, lutte contre les changements climatiques, santé humaine et animale, bien-être animal, gaspillage alimentaire, attentes des consommateurs, acceptabilité sociale).

La priorité accordée au développement durable du secteur bioalimentaire et à la lutte contre les changements climatiques s'est concrétisée dans le cadre de plusieurs politiques ou stratégies gouvernementales ou ministérielles, dont les suivantes :

- la Politique bioalimentaire, notamment avec ses cibles comme celles qui consistent à augmenter la part des entreprises agricoles et de transformation alimentaire ayant implanté des pratiques d'affaires responsables, à accroître la part des volumes de produits aquatiques québécois écocertifiés, à doubler la superficie de la production biologique et à améliorer la qualité nutritive des aliments transformés au Québec;
- le Plan d'agriculture durable 2020-2030, qui offre un ensemble de possibilités visant à accélérer, d'ici 2030, l'adoption des meilleures pratiques agroenvironnementales;
- le Plan d'action ministériel 2018-2025 pour l'industrie des pêches et de l'aquaculture commerciales du Québec, dont le but est de favoriser le développement de l'industrie en lui permettant de relever des défis en matière de durabilité;
- le Plan pour une économie verte 2030, qui a comme objectif de réduire l'empreinte carbone du secteur agricole;
- le Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028, dont deux orientations sont de « faire du Québec un pôle d'innovation et d'excellence en matière d'économie verte et responsable » et d'« agir en faveur de la nature et de la santé ».

Le secteur bioalimentaire doit collectivement se donner les moyens de contribuer à l'économie durable du Québec, à la lutte contre les changements climatiques ainsi qu'à la santé de la population, des animaux et de l'environnement. Cela passe par la maîtrise des risques sanitaires, l'innovation de même que les pratiques d'affaires des entreprises bioalimentaires et de la clientèle du Ministère.

### Objectif 2.1 : Favoriser la santé des consommateurs et des animaux par la responsabilisation de la clientèle

La maîtrise des risques sanitaires est une responsabilité qui incombe à tous les intervenants de la chaîne bioalimentaire, y compris les consommateurs. La salubrité et l'innocuité des aliments sont d'une importance capitale pour la qualité de ceux-ci et la santé de la population. À cet égard, l'inspection des établissements alimentaires concernés (restaurants, supermarchés, traiteurs, abattoirs, usines de transformation,

fermes laitières) permet de concilier l'évaluation, l'intervention et l'accompagnement, et de contribuer à la responsabilisation des exploitants de ces établissements. Le travail d'inspection consiste à évaluer le niveau de maîtrise général de l'établissement par l'entremise d'un programme de contrôle de la qualité et de la formation du personnel. En plus d'établir le degré de conformité ou de non-conformité des établissements, l'inspection permet de recommander l'adoption de bonnes pratiques d'hygiène et de salubrité alimentaires (aliments, opérations, équipements, hygiène du personnel, environnement de travail). De plus, les établissements alimentaires inspectés sont sensibilisés par le Ministère à différents égards (ex. : réduction du gaspillage alimentaire).

Les enjeux de santé animale 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 ainsi que les changements climatiques et démographiques accentuent la pression sur le statut sanitaire des élevages québécois. Pour y faire face, des outils efficaces de surveillance, de prévention et de contrôle des maladies doivent être développés afin de protéger la santé des animaux et des populations, et d'assurer une pérennité et une stabilité économique à l'industrie. En outre, les préoccupations croissantes des consommateurs exigent que les interventions publiques portent davantage sur les enjeux fondamentaux que sont le bien-être des animaux et l'antibiorésistance.

Le Ministère a pour objectif ultime l'amélioration durable de la santé et du bien-être des cheptels par une plus grande sensibilisation et un accompagnement structuré en ce qui a trait à l'adoption de pratiques recommandées concernant notamment l'utilisation judicieuse des médicaments, le bien-être des animaux de même que la prévention et le contrôle des risques sanitaires, y compris la biosécurité. Pour ce faire, il met régulièrement en œuvre de nouvelles campagnes de sensibilisation et de prévention s'adressant à de nouveaux secteurs de production et portant sur de nouveaux thèmes. Toutes ces campagnes comprennent la tenue de visites zoosanitaires, des visites à la ferme effectuées par un médecin vétérinaire, et sont préparées en collaboration avec les partenaires.

Par cet indicateur, le Ministère se concentre sur le nombre d'entreprises admissibles ayant reçu au moins une visite d'accompagnement qui reflète bien la portée de l'intervention et son impact d'un point de vue collectif. Cette notion est importante, car les mesures de prévention et de contrôle des maladies animales seront d'autant plus efficaces qu'une grande proportion des entreprises ciblées les maîtriseront et les appliqueront.

INDICATEURS	MESURE DE DÉPART OU DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
5- Proportion des établissements alimentaires maîtrisant les risques sanitaires	97,2 % (2021-2022)	≥ 95 %	≥ 95 %	≥ 95 %	≥ 95 %
6- Proportion cumulative des entreprises agricoles admissibles ayant reçu au moins une visite d'accompagnement visant l'amélioration collective des pratiques en matière de santé et de bien-être des animaux	71 % (2022-2023 <sup>28</sup> )	74 %	76 %	78 %	80 %

28. Le calcul a été réalisé à partir des données disponibles au 30 janvier 2023.



## Objectif 2.2 : Renforcer la capacité d'innovation du secteur bioalimentaire dans ses domaines prioritaires

Le Ministère soutient l'écosystème québécois d'innovation lié au secteur bioalimentaire, qui repose notamment sur des organismes de recherche et de transfert dont l'un des rôles est d'aider les entreprises bioalimentaires à relever les défis de compétitivité découlant des exigences en matière de développement durable des industries et d'ouverture des marchés. De plus, les organismes de recherche et de transfert doivent intégrer les attentes des consommateurs et de la société dans les systèmes de production alimentaire. L'acquisition de connaissances factuelles et applicables ainsi que la mobilisation importante de ressources pour les activités de recherche et d'innovation dans des domaines prioritaires sont cruciales pour la prospérité et la durabilité du secteur bioalimentaire.

Les coûts de la recherche et du transfert sont élevés pour les entreprises qui peuvent difficilement les assumer entièrement. L'axe 3 de la Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation 2022-2027 vise d'ailleurs à soutenir les investissements et la commercialisation des innovations en entreprise.

Pour sa part, le Plan d'agriculture durable 2020-2030 assure une cohésion de la démarche agroenvironnementale et favorise l'atteinte de résultats positifs pour l'environnement par l'entremise de cinq mesures phares, dont l'une porte spécifiquement sur le développement des connaissances. Une entente de partenariat avec le Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies (FRQNT) a été signée en 2021. Elle comprend deux volets : la mise en place et la gestion du Réseau québécois de recherche en agriculture durable et la gestion du Programme orienté en partenariat sur l'agriculture durable.

La Politique bioalimentaire, avec sa cible relative à l'amélioration de la qualité nutritive des aliments transformés au Québec et son plan de mise en œuvre, mise également sur l'innovation des entreprises de transformation alimentaire pour offrir et mettre en valeur des aliments présentant une bonne qualité nutritive. Cette cible concorde avec la Politique gouvernementale de prévention en santé et le Plan d'action interministériel 2022-2025.

Sur le plan de la recherche et de l'innovation, en plus de ses propres investissements, le Ministère misera encore sur un effet de levier auprès de ses partenaires pour accroître les efforts à cet égard dans le secteur bioalimentaire, selon les principes de la Politique sur la conduite responsable en recherche.

INDICATEUR	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
7- Investissements cumulés en recherche et en innovation générés à la suite du soutien du Ministère	74,2 M\$ (prévisionnel au 31 mars 2023)	147 M\$	230 M\$	294 M\$	358 M\$

Objectif 2.3 :  
Accompagner les entreprises bioalimentaires engagées  
dans l’implantation de pratiques d’affaires responsables

Les enjeux en matière de durabilité du secteur bioalimentaire sont nombreux et variés, notamment quant à l’approvisionnement, à l’investissement, à la santé des consommateurs et des animaux, à l’offre de produits écoresponsables, à la gestion des ressources naturelles ainsi qu’à la biodiversité, et ce, dans un contexte de changements climatiques et de transition socioécologique. Le sérieux des engagements liés au développement durable est de plus en plus déterminant pour l’attraction et la rétention de la main-d’œuvre qualifiée de même que la réponse aux attentes des consommateurs, des grands acheteurs et des bailleurs de fonds, par exemple avec l’intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Par sa mission, le Ministère soutient sa clientèle depuis plusieurs années par le biais de mesures d’aide financière à vocation de développement durable. Il vise à mesurer l’évolution des efforts des entreprises bioalimentaires relatifs à l’implantation de pratiques d’affaires responsables, dont les pratiques agroenvironnementales. L’engagement des entreprises bioalimentaires financées par le Ministère, dans le cadre de mesures ciblées visant principalement l’implantation de pratiques d’affaires responsables, fera l’objet d’un suivi au regard des pratiques et de la proportion des entreprises agricoles. Ces pratiques pourront être en lien avec, par exemple, des enjeux environnementaux ou sociaux (ex. : gestion des matières résiduelles, réduction des pertes alimentaires, amélioration de la santé et du bien-être des animaux, gestion des risques sanitaires, alimentaires, de santé publique et environnementaux, utilisation de technologies propres, efficacité énergétique), des engagements gouvernementaux spécifiques en matière de durabilité (ex. : ceux liés aux objectifs du Plan d’agriculture durable 2020-2030), la conformité législative ou réglementaire, la mise aux normes ou l’accompagnement des entreprises pour l’adoption de bonnes pratiques.

INDICATEURS	MESURE DE DÉPART OU DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
8- Taux de variation du nombre cumulé de pratiques responsables d’entreprises bioalimentaires engagées dans leur implantation	S. O.	Mesure du nombre initial	+ 20 % par rapport à 2023-2024	+ 20 % par rapport à 2024-2025	+ 20 % par rapport à 2025-2026
9- Proportion des entreprises agricoles engagées dans l’implantation de pratiques agroenvironnementales	33 % (prévisionnel au 31 mars 2023)	≥ 34 %	≥ 34 %	≥ 34 %	≥ 34 %

## Objectif 2.4 : Appuyer le secteur bioalimentaire dans la lutte contre les changements climatiques

Le secteur bioalimentaire québécois est responsable d'environ 20 % du total des émissions de GES au Québec<sup>29</sup>. En 2020, le secteur de la production agricole rejetait à lui seul 7,9 mégatonnes d'équivalent de dioxyde de carbone, ce qui représentait 10,6 % des émissions de GES québécois. La même année, la production agricole arrivait au troisième rang parmi les grands secteurs d'émission de GES, derrière les transports et l'industrie. Dans ce contexte, les entreprises du secteur bioalimentaire doivent contribuer à l'effort global de réduction des émissions de GES du Québec tout en étant confrontées à des enjeux spécifiques liés à l'adaptation aux conséquences des changements climatiques.

La participation active du secteur bioalimentaire à l'atteinte de la cible de réduction des émissions de GES de 37,5 % sous le niveau de 1990 d'ici 2030 est une priorité.

C'est notamment à l'aide du Plan de mise en œuvre du Plan pour une économie verte 2030 ainsi que de certaines mesures phares du Plan d'agriculture durable 2020-2030 que le secteur bioalimentaire québécois peut contribuer à l'atténuation des changements climatiques. Dans ce but, plusieurs interventions du Ministère visent à outiller les acteurs du milieu pour qu'ils puissent prendre de meilleures décisions en ce sens. En parallèle, les pratiques et les technologies continuent d'évoluer, et l'amélioration générale des performances permet de diminuer l'intensité de ces émissions.

Le Ministère compte poursuivre ses efforts à cet égard en déployant différentes interventions visant à contribuer à l'amélioration de l'empreinte carbone du secteur bioalimentaire.

INDICATEUR	DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
10- Estimation de la réduction annuelle des émissions de gaz à effet de serre engendrée par des interventions ministérielles ciblées, déployées dans le secteur bioalimentaire (en kilotonnes d'équivalent dioxyde de carbone - kt éqCO <sub>2</sub> )	90 kt éqCO <sub>2</sub> (2022-2023)	155 kt éqCO <sub>2</sub>	255 kt éqCO <sub>2</sub>	155 kt éqCO <sub>2</sub>	105 kt éqCO <sub>2</sub>

29. MAPAQ (2023), *BioClips*, vol. 31, no 8.

## Orientation 3 : Valoriser notre territoire et nos entrepreneurs bioalimentaires

Le territoire est vaste et chaque région a ses propres atouts, défis et spécificités. La Politique bioalimentaire et le Plan d'agriculture durable 2020-2030 mettent en exergue la nécessité d'articuler les multiples fonctions du secteur bioalimentaire et les logiques de développement sectoriel et territorial, lesquelles impliquent une multitude d'acteurs en provenance de différents milieux (ex. : paliers gouvernementaux et municipaux, entreprises, associations).

La valorisation du territoire et des entrepreneurs passe par la mobilisation et l'engagement des acteurs concernés au regard d'enjeux qu'ils considèrent comme prioritaires pour la prospérité et la durabilité du secteur bioalimentaire. Elle favorise le développement des collectivités en générant des retombées durables sur l'activité bioalimentaire et l'environnement, le maintien du tissu social ainsi que la conservation du patrimoine dans les régions.

### **Objectif 3.1 : Accroître la synergie des acteurs des territoires engagés dans la réalisation de priorités et d'initiatives d'intérêts collectifs**

En matière de développement territorial, le rôle du Ministère repose sur divers fondements, dont la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022 (prolongée jusqu'en 2024) de même que la Politique bioalimentaire. Cette stratégie resitue les décisions en matière de développement au palier régional en s'appuyant sur les priorités de développement établies par les élus municipaux de chaque région et sur la capacité d'agir des ministères et des organismes pour adapter leurs interventions en étant au service des régions. Le Ministère s'est doté d'un plan d'action en matière d'occupation et de vitalité des territoires dans lequel sont présentés des engagements visant à concrétiser les trois objectifs phares de la Stratégie, soit la décentralisation, la délégation et la régionalisation. De son côté, la Politique bioalimentaire s'articule autour d'orientations, dont la quatrième, qui s'énonce comme suit : « Des territoires dynamiques contribuant à la prospérité du bioalimentaire ».

Le développement du secteur bioalimentaire québécois repose notamment sur l'identification commune de priorités stratégiques ainsi que sur la mise en œuvre synergique de projets et d'activités ayant des retombées collectives. Cela passe, entre autres, par la concertation des différents acteurs liés au développement du secteur bioalimentaire, situés sur l'ensemble du territoire québécois. Les ententes sectorielles de développement du secteur bioalimentaire contribuent à la concertation de ces acteurs pour permettre la mise en œuvre de projets liés aux priorités des territoires. Au cours des dernières années, l'implication du Ministère dans la mobilisation de ces acteurs lors d'exercices de concertation a atteint un niveau se rapprochant d'une couverture complète du territoire québécois. En effet, en février 2023, 22 ententes sectorielles bioalimentaires étaient actives dans l'ensemble des régions du Québec. Les ententes sectorielles de développement du secteur bioalimentaire permettent de mettre en œuvre différents projets prioritaires pour les régions, par exemple la promotion des marques territoriales et le soutien aux initiatives de mise en marché de proximité.

Au cours des prochaines années, le Ministère poursuivra ses efforts avec les municipalités régionales de comté (MRC) pour le maintien de la mobilisation et de l'implication des partenaires existants dans ces exercices de concertation. Ses directions régionales jouent un rôle stratégique dans le maintien de cette mobilisation afin de permettre de contribuer à la valorisation du territoire et au développement du secteur bioalimentaire.

INDICATEUR	DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
11- Taux de couverture des MRC impliquées dans une entente sectorielle bioalimentaire	95 % (2022-2023)	≥ 95 %	≥ 95 %	≥ 95 %	≥ 95 %

## Deuxième enjeu : Une organisation performante et attractive

Dans la foulée des grands objectifs de la Loi sur l'administration publique, le Ministère doit tout mettre en œuvre pour respecter ses engagements envers sa clientèle et créer un environnement propice au renforcement de sa performance. Pour y arriver, il doit demeurer une organisation attractive, car son image et sa réputation influencent ses relations actuelles et futures avec ses employés, sur les plans du recrutement et de la rétention de la main-d'œuvre, ainsi que ses relations avec sa clientèle et ses partenaires.

La transformation numérique et le personnel du Ministère sont les principaux leviers de l'amélioration de sa performance et doivent être au cœur des préoccupations organisationnelles. La pandémie de COVID-19 aura certainement modifié le rapport des gens avec les services publics et leur emploi. À l'instar des autres organisations, le Ministère compte redoubler d'efforts pour offrir à ses employés un milieu de travail sain et stimulant dans un marché compétitif sur le plan des conditions de travail.

### Orientation 4 : Améliorer les expériences client et employé

En cohérence avec les orientations gouvernementales en matière de ressources humaines et de transformation numérique, le Ministère mise avant tout sur l'amélioration des expériences de sa clientèle et de ses employés pour se distinguer au regard de sa performance organisationnelle et de son attractivité.

Ce contexte exige également un effort concerté pour améliorer les expériences client et employé en ce qui concerne trois grandes préoccupations : la satisfaction de la clientèle, la gestion innovante des ressources humaines et la transformation numérique de services clés.

#### Objectif 4.1 : Maintenir un haut niveau de satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services clés du Ministère

La Loi sur l'administration publique impose plusieurs exigences aux ministères et aux organismes gouvernementaux, dont la connaissance des attentes de leur clientèle et la publication d'une déclaration de services aux citoyens (DSC). En 2019-2020 et en 2022-2023, le Ministère a mené deux sondages pour mesurer la satisfaction des principaux segments de sa clientèle. Par le passé, cette dernière était généralement satisfaite de ses relations avec le Ministère.

De plus, le Ministère vise à s'assurer que la satisfaction de sa clientèle se maintient ou s'améliore par rapport à sa prestation de services et qu'il respecte les engagements qu'il a pris dans sa DSC. À cet égard, en plus du sondage effectué en mars 2023, il est notamment prévu de sonder à deux autres reprises (2024-2025 et 2026-2027) les clientèles des services visés. Ces services seront identifiés à partir des derniers résultats disponibles et, le cas échéant, selon certains enjeux spécifiques en lien avec l'offre ou la qualité de la prestation de services du Ministère. Cette façon de faire permettra de mesurer l'atteinte des engagements de sa DSC en plus d'identifier des pistes d'amélioration possibles.

INDICATEUR	DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
12- Taux de satisfaction de la clientèle envers les services visés	8,3/10 (2022-2023)	-	≥ 8,3/10 (± 5 %)	-	≥ Résultat au 31 mars 2025 (± 5 %)

## Objectif 4.2 :

### Simplifier la gestion des laboratoires d'expertise grâce à la solution numérique

Le Ministère dispose de trois laboratoires d'expertise qui se préoccupent de la santé des animaux et des végétaux ainsi que des aliments vendus au Québec. Ces laboratoires ont une expertise en matière de phytoprotection, de santé animale et d'analyses alimentaires. Ils offrent des services d'expertise analytique afin d'apporter un soutien à la surveillance de la santé du cheptel québécois et des problématiques phytosanitaires en plus de contribuer à assurer l'innocuité des aliments consommés au Québec. Dans un esprit de complémentarité, ils assurent une surveillance du secteur bioalimentaire pour le bien des producteurs et des consommateurs. La synergie qui existe entre les laboratoires du Ministère et leurs partenaires améliore la capacité et la rapidité d'intervention en cas de crise. Les laboratoires d'expertise constituent donc un service clé du Ministère. Ce dernier a choisi d'y consacrer ses efforts en matière de transformation numérique en priorité.

Dans le cadre de son projet de plan de transformation numérique 2023-2027, le Ministère souhaite être une organisation performante et agile, offrant des outils efficaces à la clientèle et au personnel des laboratoires d'expertise en les optimisant selon leurs besoins, et ce, pour maximiser les expériences client et employé.

INDICATEUR	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
13- Taux de réalisation d'une solution numérique unifiée	0 % (2022-2023)	20 %	50 %	80 %	100 %

**Objectif 4.3 :**  
**Offrir un milieu de travail sain, stimulant**  
**et favorisant une expérience employé optimale**

Dans un souci d'attractivité et de rétention de son personnel, il importe pour le Ministère d'assurer un milieu de travail sain et stimulant qui favorise une expérience employé optimale. Depuis 2020-2021, l'outil de sondage qu'il utilise lui permet d'obtenir un portrait de la situation en matière de santé et de qualité de vie au travail. Ce portrait lui permet par la suite de prioriser les actions à accomplir selon différents indicateurs mesurés. Par exemple, la reconnaissance au travail, le soutien du gestionnaire, l'engagement, les occasions de développement professionnel, l'autonomie, la clarté des rôles et l'équilibre entre le travail et la vie privée peuvent être évalués.

Le Ministère entend donc poursuivre le suivi de cet indicateur et la mise en place d'actions visant à soutenir ses gestionnaires et des membres de son personnel dans le maintien ou l'amélioration de différents aspects liés à une expérience employé optimale ainsi qu'à un milieu de travail sain et stimulant permettant le déploiement du plein potentiel des personnes.

INDICATEUR	DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
14- Indice de qualité de vie au travail	3,98/5 (moyenne de 2020-2021 à 2022-2023)	≥ 4,00/5 (± 0,05)	≥ 4,00/5 (± 0,05)	≥ 4,00/5 (± 0,05)	≥ 4,00/5 (± 0,05)



# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

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

TABLEAU SYNOPTIQUE

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE  
2023-2027  
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
- Professionnalisme
- Transparence
- Équité

ENJEU 1 : Un secteur bioalimentaire mobilisé pour une autonomie alimentaire durable  
Orientation 1 : Investir pour l'autonomie alimentaire et la productivité

OBJECTIFS		INDICATEURS	MESURES DE DÉPART OU DONNÉES DE RÉFÉRENCE	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
1.1	Augmenter les achats alimentaires québécois sur les marchés	1	Proportion des établissements publics québécois visés s'étant donné une cible ou ayant indiqué leur objectif en matière d'achat d'aliments québécois <sup>1</sup>	46 % (2021-2022)	85 % (± 5 %)	92 % (± 5 %)	100 % (± 5 %)
		2	Écart du taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises bioalimentaires appuyées en commercialisation avec celui des livraisons manufacturières de la transformation alimentaire au Québec	S. O.	> 0 %	> 0 %	> 0 %
1.2	Accélérer l'investissement dans la compétitivité et la durabilité des entreprises bioalimentaires	3	Investissements cumulés générés par les entreprises bioalimentaires à la suite du soutien du Ministère	0,5 G\$ (prévisionnel au 31 mars 2023)	0,9 G\$	1,2 G\$	1,5 G\$
1.3	Améliorer la productivité de la main-d'œuvre des entreprises bioalimentaires	4	Proportion des investissements cumulés générés par les entreprises bioalimentaires à la suite du soutien du Ministère visant l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre	S. O.	25 %	25 %	25 %

Orientation 2 : Intensifier les pratiques durables et notre réponse aux changements climatiques

OBJECTIFS		INDICATEURS	MESURES DE DÉPART OU DONNÉES DE RÉFÉRENCE	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
2.1	Favoriser la santé des consommateurs et des animaux par la responsabilisation de la clientèle	5	Proportion des établissements alimentaires maîtrisant les risques sanitaires	97,2 % (2021-2022)	≥ 95 %	≥ 95 %	≥ 95 %
		6	Proportion cumulative des entreprises agricoles admissibles ayant reçu au moins une visite d'accompagnement visant l'amélioration collective des pratiques en matière de santé et de bien-être des animaux	71 % (2022-2023*)	74 %	76 %	80 %
2.2	Renforcer la capacité d'innovation du secteur bioalimentaire dans ses domaines prioritaires	7	Investissements cumulés en recherche et en innovation générés à la suite du soutien du Ministère	74,2 M\$ (prévisionnel au 31 mars 2023)	147 M\$	230 M\$	294 M\$
2.3	Accompagner les entreprises bioalimentaires engagées dans l'implantation de pratiques d'affaires responsables	8	Taux de variation du nombre cumulé de pratiques responsables d'entreprises bioalimentaires engagées dans leur implantation	S. O.	Mesure du nombre initial	+ 20 % par rapport à 2023-2024	+ 20 % par rapport à 2024-2025
		9	Proportion des entreprises agricoles engagées dans l'implantation de pratiques agroenvironnementales	33 % (prévisionnel au 31 mars 2023)	≥ 34 %	≥ 34 %	≥ 34 %
2.4	Appuyer le secteur bioalimentaire dans la lutte contre les changements climatiques	10	Estimation de la réduction annuelle des émissions de gaz à effet de serre engendrée par des interventions ministérielles ciblées, déployées dans le secteur bioalimentaire (en kilotonnes d'équivalent dioxyde de carbone - kt éqCO <sub>2</sub> )	90 kt éqCO <sub>2</sub> (2022-2023)	155 kt éqCO <sub>2</sub>	255 kt éqCO <sub>2</sub>	155 kt éqCO <sub>2</sub>

Orientation 3 : Valoriser notre territoire et nos entrepreneurs bioalimentaires

OBJECTIF	INDICATEUR		DONNÉE DE RÉFÉRENCE	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
3.1	Accroître la synergie des acteurs des territoires engagés dans la réalisation de priorités et d'initiatives d'intérêts collectifs	11	Taux de couverture des MRC impliquées dans une entente sectorielle bioalimentaire	95 % (2022-2023)	≥ 95 %	≥ 95 %	≥ 95 %

ENJEU 2 : Une organisation performante et attractive

Orientation 4 : Améliorer les expériences client et employé

OBJECTIFS		INDICATEURS	MESURES DE DÉPART OU DONNÉES DE RÉFÉRENCE	CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027
4.1	Maintenir un haut niveau de satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services clés du Ministère	12	Taux de satisfaction de la clientèle envers les services visés	8,3/10 (2022-2023)	-	≥ 8,3/10 (± 5 %)	≥ Résultat au 31 mars 2025 (± 5 %)
4.2	Simplifier la gestion des laboratoires d'expertise grâce à la solution numérique	13	Taux de réalisation d'une solution numérique unifiée	0 % (2022-2023)	20 %	50 %	100 %
4.3	Offrir un milieu de travail sain, stimulant et favorisant une expérience employé optimale	14	Indice de qualité de vie au travail	3,98/5 (moyenne de 2020-2021 à 2022-2023)	≥ 4,00/5 (± 0,05)	≥ 4,00/5 (± 0,05)	≥ 4,00/5 (± 0,05)

1. Un sondage annuel permet de recueillir l'information.  
2. Le calcul a été réalisé à partir des données disponibles au 30 janvier 2023.

