



Conseil des produits agricoles  
du Canada

Farm Products Council  
of Canada

# Changement *et* leadership



PLAN STRATÉGIQUE 2015 – 2018 | CONSEIL DES PRODUITS AGRICOLES DU CANADA



Canada



## MESSAGE DU PRÉSIDENT

J'ai le privilège de vous présenter le Plan stratégique 2015-2018 du Conseil des produits agricoles du Canada (CPAC), lequel contient une vision renouvelée qui servira à diriger et à orienter l'organisation dans la réalisation de ses priorités stratégiques.

Au cours de l'année précédant la publication du présent Plan stratégique, les membres du Conseil ont tenu plusieurs séances de planification stratégique et ont mené des consultations exhaustives partout au pays auprès d'un grand nombre d'intervenants dans le but d'harmoniser leurs priorités stratégiques avec les défis les plus urgents à relever de nos systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche.

Tablant sur des systèmes bien établis, le Plan stratégique présente des façons novatrices de mieux utiliser les forces de ces systèmes et de ses intervenants. Le CPAC est d'avis que l'adoption de processus de gestion transparente et de pratiques améliorées en matière d'échange d'information peut rendre les systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche plus résistants relativement à la concurrence croissante et aux attentes perpétuelles à l'égard d'une

gestion efficiente. Prêchant par l'exemple, les membres du Conseil continueront de maintenir un dialogue ouvert et positif avec les intervenants. Le CPAC continuera aussi de publier ses décisions en ligne et de prendre une part active dans les affaires et les réunions des offices nationaux.

En exerçant une surveillance sur les systèmes de commercialisation, le CPAC veut s'assurer que les consommateurs peuvent se procurer des produits de qualité à un prix équitable. Dans un souci d'encourager un système qui soutient cet objectif législatif, le CPAC s'attend à ce que des progrès mesurables soient réalisés en vue d'établir un coût de production transparent pour chaque denrée assujettie à la gestion de l'offre. De plus, le CPAC est impatient de collaborer davantage avec les régies agroalimentaires provinciales pour aller de l'avant dans l'atteinte de ses priorités stratégiques.

Les intervenants se préoccupent constamment de la façon dont le public comprend les systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche; c'est pourquoi le CPAC souhaite en promouvoir une image à la fois positive et utile. Les offices nationaux peuvent contribuer à cet effort en fournissant de l'information exacte et opportune sur le fonctionnement interne des systèmes. Ainsi, le CPAC croit que la façon dont le public perçoit les systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche peut être renforcée et comprise comme une politique publique importante qui procure des avantages réels à l'ensemble des Canadiens.

Ces priorités stratégiques sont ambitieuses et, pour les soutenir, le CPAC entend renforcer sa base de connaissances et son expertise en favorisant un environnement d'apprentissage où les employés pourront se perfectionner et produire un travail de grande qualité dans leur domaine respectif.

Il est essentiel que les intervenants collaborent entre eux dans l'intérêt de tous les Canadiens. En réalisant ces priorités stratégiques, le CPAC et les offices peuvent affirmer conjointement leur appui envers la méthode canadienne d'approvisionnement des marchés intérieurs de volaille et d'œufs et soutenir le secteur agricole d'une manière durable, rentable et transparente.

*Le président*

**Laurent Pellerin**



## INTRODUCTION

Le Plan stratégique est un document d'orientation qui aidera le CPAC à renforcer les industries agricoles canadiennes et à améliorer son rôle de leader en lui permettant de réaliser son mandat efficacement et avec transparence.

Le présent document énonce en détail la vision du CPAC pour la mise en place de systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche efficaces et proactifs. Pour illustrer cette façon renouvelée de mener ses activités, la première partie du document présente les objectifs législatifs, la mission, la vision, les engagements organisationnels et la proposition de valeur du CPAC.

Pour rendre le Plan stratégique plus accessible et pour mettre les priorités stratégiques du CPAC en perspective, la deuxième partie du document présente un aperçu des mécanismes de base qui sont à l'œuvre dans le régime de la gestion de l'offre. On y fait également un bref survol des réalisations et des priorités récentes du CPAC qui mettront le lecteur au fait des priorités actuelles des systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche.

En plus de présenter les sous-objectifs de chaque priorité stratégique, la dernière section du Plan stratégique 2015-2018 du CPAC donne un aperçu des motifs qui ont incité les membres du Conseil à choisir ces priorités stratégiques pour les trois prochaines années.

## MANDAT DU CPAC

Le Conseil national de commercialisation des produits de ferme (CNCPPF) (maintenant connu sous le nom de Conseil des produits agricoles du Canada (CPAC) depuis 2009) a été créé en 1972 en vertu de la *Loi sur les offices de commercialisation des produits de ferme* (LOCPF) (maintenant légalement connue sous le nom de la *Loi sur les offices des produits agricoles* (LOPA) depuis 1993) à titre d'organisme de surveillance d'intérêt public qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire Canada (AAC). La Loi prévoit la création d'offices de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche. Il existe à ce jour quatre offices de commercialisation, créés en vertu de la Partie II de la Loi, et un office de promotion et de recherche, créé en vertu de la Partie III.

### Partie II de la LOPA :

- Les Producteurs d'œufs du Canada
- Les Éleveurs de dindon du Canada
- Les Producteurs de poulet du Canada
- Les Producteurs d'œufs d'incubation du Canada

### Partie III de la LOPA :

- Bœuf Canada

Le CPAC supervise les activités des offices nationaux de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche régis par la gestion de l'offre afin de veiller à ce qu'ils se conforment aux objectifs énoncés dans la LOPA. Pour y parvenir, le CPAC doit, entre autres :

- travailler avec les offices pour améliorer l'efficacité de la commercialisation des produits agricoles;
- maintenir des relations avec les gouvernements provinciaux et les régies agroalimentaires provinciales;
- conseiller et informer le ministre sur tous les sujets relatifs à la création et aux activités des offices nationaux.

En outre, il incombe notamment au CPAC :

- de faire enquête et de prendre les mesures nécessaires, dans les limites de ses compétences, à la suite de toute plainte concernant une décision prise par un office national;
- de tenir des audiences publiques, le cas échéant;
- de collaborer avec les régies agroalimentaires provinciales;
- de faire appliquer la *Loi sur la commercialisation des produits agricoles* au nom d'AAC.

## EN BREF

### GESTION DE L'OFFRE

Lorsque la gestion de l'offre a été instaurée dans les années 1970, elle avait en partie comme objectif d'égaliser les règles du jeu entre les producteurs de volaille et d'œufs et les transformateurs de ces produits. À cette époque, les transformateurs bénéficiaient d'un plus grand pouvoir d'achat; par conséquent, les producteurs avaient de la difficulté à obtenir un prix équitable pour leur production. Cette situation constituait une menace pour le système de production agricole canadien, car bon nombre de producteurs recevaient moins pour leurs produits que leur coût réel de production.

La gestion de l'offre a également été mise sur pied pour atténuer les conflits commerciaux entre les provinces en introduisant des mécanismes de commercialisation ordonnée. Les divergences entre les lois des différentes provinces et l'absence de coordination interprovinciale relativement à la commercialisation faisaient en sorte que les conflits devenaient de plus en plus fréquents et dommageables pour ces industries. La LOPA a été adoptée pour abattre les irrégularités relatives à la commercialisation et assurer la durabilité de ce secteur important de l'économie canadienne.

Afin de mieux réglementer le marché et assurer le versement d'un prix équitable aux producteurs, on a mis sur pied un système de contingentement. En termes simples, le contingent est le droit de produire une quantité fixée d'un produit donné. Il s'agit d'une façon pratique d'établir le volume d'approvisionnement d'un produit en permettant aux organisations de producteurs de répartir des droits de production entre les producteurs.

Dès que la LOPA a autorisé la mise en place d'un système de contingentement qui confère des pouvoirs importants aux producteurs, il s'est avéré nécessaire de créer un organisme de surveillance. Le CPAC a été formé pour surveiller le système de

gestion de l'offre et les offices créés aux termes de la LOPA. Tenant compte des intérêts de l'ensemble des intervenants, le CPAC examine les décisions prises par les offices et les compare aux données factuelles.

Puisque l'allocation de contingents de production a des répercussions importantes sur le marché des denrées, la surveillance exercée par le CPAC joue un rôle essentiel en offrant des mesures de protection et en veillant à ce que le système procure des avantages équitables tout le long de la chaîne d'approvisionnement, des producteurs aux consommateurs.

### OFFICES DE PROMOTION ET DE RECHERCHE

En 1993, la LOPA a été modifiée pour permettre la création d'offices de promotion et de recherche (OPR). Cette modification se voulait une réponse à la demande du secteur agricole qui souhaitait avoir la capacité d'imposer des redevances nationales, lesquelles assureraient une source constante de financement des activités de promotion et de recherche concernant les produits agricoles.

L'OPR est une organisation établie par les producteurs. Il est dirigé par un conseil d'administration aux termes des dispositions de la LOPA et de la proclamation visant l'office concerné. Les activités menées par un OPR visent l'expansion des marchés à l'aide de programmes génériques de promotion et de recherche. De plus, un OPR peut aussi investir dans la recherche, l'amélioration des processus de production et de la qualité, la sensibilisation des consommateurs et la conception de nouveaux produits.

Les OPR sont responsables devant leurs membres et possèdent une base de financement stable par l'intermédiaire de redevances afin de favoriser l'autonomie dans le secteur agroalimentaire. La redevance, qui constitue la principale source de financement des OPR, est prélevée à l'échelle nationale sur les produits canadiens vendus lors de transactions interprovinciales et, lorsque certaines dispositions sont respectées, une redevance peut aussi être perçue sur les importations du produit réglementé.

## MISSION, VISION, ENGAGEMENTS ET VALEURS DE L'ORGANISATION

Le CPAC réalise ses activités dans un environnement ouvert, ce qui l'expose aux influences internes et externes d'un large éventail d'intervenants. Il doit également composer avec diverses administrations provinciales et fédérales. La mission, la vision, les engagements organisationnels et la proposition de valeur ont été mis en place de façon à ce que le CPAC se positionne comme une entité positive, neutre et utile.

### MISSION

Le CPAC est un participant actif qui veille à ce que tous les Canadiens tirent profit de la commercialisation ainsi que de la promotion et de la recherche relativement aux produits agricoles.

### VISION

Le CPAC est reconnu pour son leadership dans le maintien et la promotion d'industries agricoles rentables et concurrentielles.

### ENGAGEMENTS ORGANISATIONNELS

**Collaboration** : travailler de manière constructive avec les intervenants afin de refléter l'esprit dans lequel les systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche ont été créés.

**Innovation** : encourager la pensée innovatrice de sorte que les systèmes de commercialisation, ainsi que de promotion et de recherche améliorent constamment leur efficacité et bénéficient de la marge de manœuvre nécessaire pour relever les défis actuels et futurs.

**Équité et respect** : exercer ses activités tout en reconnaissant la contribution et les compétences respectives de tous les intervenants des systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche, de façon impartiale et sans favoritisme.

**Transparence** : exercer ses activités dans l'ouverture et la transparence et promouvoir cette valeur au sein des systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche.

### PROPOSITION DE VALEUR

Le CPAC fournit des orientations et du soutien à chaque secteur en vue d'assurer la croissance du marché canadien dans un esprit de créativité et de compétitivité.

Le CPAC est un organisme transparent et indépendant qui offre une perspective élargie des répercussions que les systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche ont sur tous les Canadiens.

Le CPAC possède une connaissance approfondie du gouvernement du Canada, ce qui facilite les processus de réglementation.

Le CPAC tire parti de son expérience avec les offices pour trouver des solutions créatives.

## PRIORITÉS STRATÉGIQUES ACTUELLES DU CONSEIL

Les priorités stratégiques du CPAC ont aidé les systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche à faire face aux enjeux en cours. Cette section du Plan stratégique 2015-2018 du CPAC trace un portrait des objectifs précédents et actuels pour relever ces défis.

Dans son Plan stratégique 2006-2009, le CPAC avait comme priorité de mieux surveiller les activités des offices afin d'assurer une commercialisation efficace des produits. Dans ce plan stratégique, les connaissances et l'échange d'information avec les intervenants jouent un rôle clé, tout comme le règlement des différends entre les participants du système. Le CPAC a également comme priorité d'encourager la gestion efficace, transparente et responsable du système de la gestion de l'offre et de contribuer à la création d'OPR.

Dans son Plan stratégique 2009-2012, le CPAC avait choisi de prêcher par l'exemple en améliorant sa gouvernance, ses processus décisionnels, ses connaissances et sa capacité d'offrir de l'expertise. Encore une fois, l'efficacité des mécanismes de règlement des différends du CPAC était au cœur de ses priorités stratégiques. Cela explique l'importance de la communication et de l'interaction avec les intervenants et les gouvernements provinciaux. Une autre des priorités stratégiques clés du CPAC était de rédiger et de diffuser de l'information sur les OPR.

Dans le Plan stratégique précédent, qui couvrait la période 2012-2015, on a mis l'accent sur la coopération et la collaboration entre le CPAC et les régies agroalimentaires provinciales. En améliorant la pertinence et l'efficacité des communications, il entendait favoriser une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités des partenaires du système.

Puisque le mandat principal du CPAC est de surveiller les activités des offices de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche, les mécanismes de règlement des différends du CPAC et l'établissement des OPR sont des domaines récurrents importants. Le CPAC est convaincu que des progrès importants ont été réalisés relativement aux priorités antérieures et a établi de nouvelles priorités stratégiques pour aller de l'avant.



## PRIORITÉS STRATÉGIQUES

### 1) **Veiller à ce que les offices continuent de comprendre nos rôles respectifs alors que nous travaillons de concert pour maintenir et promouvoir un secteur agricole efficace et compétitif.**

Cette priorité stratégique est au cœur du mandat du CPAC, qui est d'examiner les activités des offices et de collaborer avec ceux-ci dans le but de promouvoir une commercialisation efficace de leurs produits respectifs. Les systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche doivent évoluer et adapter leur modèle d'affaires pour faire face aux réalités qui évoluent rapidement. Le CPAC peut jouer un rôle clé dans l'adaptation à ces changements. Le CPAC reconnaît l'importance de chacun des joueurs de ces systèmes, tant à l'échelon national que provincial, et s'attend à ce que tous reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour mener à bien leurs activités.

1. Le CPAC rappellera aux offices leur engagement à revoir leur cadre juridique, y compris l'Accord fédéral-provincial (AFP), pour s'assurer qu'il correspond à leurs pratiques et à leurs politiques actuelles et évaluer les risques qui auront été dégagés et y donner suite.
2. Il veillera à ce que les offices et les régies provinciales assument leurs rôles et leurs responsabilités sur le plan législatif et qu'ils s'entendent avec le CPAC quant aux rôles qu'ils ont à jouer et assument leurs responsabilités dans la gestion quotidienne du système.
3. Il encouragera les offices à produire des rapports exhaustifs, exacts, transparents et proactifs sur les renseignements opérationnels et les indicateurs de rendement clés.
4. En tant qu'organisme de surveillance, le CPAC participera activement aux réunions des offices.
5. Le CPAC veillera à ce que les mécanismes d'établissement des contingents soient transparents et avantageux pour l'ensemble des Canadiens.

6. Il vérifiera que des progrès mesurables sont réalisés en vue de l'établissement d'un coût de production transparent pour chacune des denrées assujetties à la gestion de l'offre.

### 2) **Inciter les régies agroalimentaires provinciales à maintenir et à promouvoir l'efficacité et la compétitivité du secteur agricole.**

L'Association nationale des régies agroalimentaires (ANRA) est une tribune efficace qui permet au CPAC de maintenir des relations avec les gouvernements provinciaux en vertu de son mandat. Le CPAC continuera d'élaborer une approche commune avec les régies agroalimentaires provinciales et les intervenants pertinents du gouvernement afin de renforcer les systèmes canadiens de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche. Pour ce faire, le CPAC :

1. poursuivra le dialogue sur les objectifs et les enjeux communs.
2. poursuivra sa collaboration pour veiller à ce que le cadre juridique du système, y compris les AFP, soit à jour et qu'il témoigne des pratiques opérationnelles et des politiques en vigueur des offices.

### 3) **Continuer d'encourager et de favoriser la création d'offices de promotion et de recherche.**

Tablant sur deux processus récents d'audiences publiques pour l'examen des demandes de création d'OPR, le CPAC continuera de traiter les demandes de création d'OPR et les demandes de renseignements soumise par la communauté agricole canadienne.

1. Le CPAC continuera de fournir de l'information pertinente pour l'établissement d'OPR.
2. Le CPAC collaborera davantage avec AAC pour fournir des orientations et du soutien aux groupes sectoriels intéressés à mettre sur pied des OPR.

**4) Améliorer les communications bilatérales et reconnaître le partage des responsabilités.**

Le CPAC s'efforce de promouvoir un environnement positif dans lequel les intervenants des systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche peuvent s'exprimer ouvertement. Conformément à son mandat, le CPAC est d'avis qu'une meilleure communication encouragera une commercialisation plus efficace des produits agricoles.

1. Les pratiques de communication actuelles du Conseil sont positives, ouvertes et constructives.
2. L'amélioration des relations facilite le dialogue à mesure que les problèmes surviennent.
3. L'information circule rapidement d'un échelon à l'autre au sein des systèmes.

**5) Continuer de perfectionner l'expertise interne et améliorer les processus administratifs et opérationnels.**

Le CPAC entend donner suite aux pressions croissantes de rationalisation des activités gouvernementales en mettant au point des processus plus efficaces et en encourageant son personnel à stimuler l'innovation et à développer davantage son réseau de collaboration pour faire progresser les priorités stratégiques du CPAC.

1. Le CPAC poursuit sa recherche d'efficacité dans l'exécution de ses activités.
2. Le CPAC travaille activement à accroître l'expertise de son personnel en instaurant un environnement d'apprentissage qui accueille favorablement le changement.
3. Le personnel du CPAC maintient et élargit un réseau de contacts avec des organisations fédérales et provinciales et avec les intervenants dans le but de faciliter la communication des messages clés pour faire progresser ses priorités stratégiques.

## CONCLUSION

Les membres du Conseil sont convaincus que le Plan stratégique 2015-2018 du CPAC répondra aux attentes des intervenants qui souhaitent améliorer les systèmes de commercialisation ainsi que de promotion et de recherche en intégrant de nouveaux concepts, tout en lançant des idées novatrices, pour rendre les systèmes plus efficaces et plus concurrentiels.

Ces priorités contribueront à stimuler la croissance d'une manière équitable de sorte que tous les Canadiens pourront tirer profit de la commercialisation, de la promotion et de la recherche des produits agricoles.

---

Ferme expérimentale centrale  
Édifice 59, 960, avenue Carling  
Ottawa (Ontario) K1A 0C6  
Téléphone : 613-759-1555  
Télécopieur : 613-759-1566  
Téléscripteur/ATS : 613-759-1737  
Courriel : [fpcc-cpac@agr.gc.ca](mailto:fpcc-cpac@agr.gc.ca)

[fpcc-cpac.gc.ca](http://fpcc-cpac.gc.ca)

© Ministre des travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 2015