

# Plan stratégique 2023-2028

IMPARTIALITÉ

INTÉGRITÉ

EXCELLENCE



**CECPA**

CENTRE D'ÉTUDES SUR LES COÛTS  
DE PRODUCTION EN AGRICULTURE

Remerciement spécial aux Partenaires du Centre d'études sur les coûts de production en agriculture (CECPA)



## CONTEXTE

Depuis sa fondation en 2003, le Centre d'étude sur les coûts de production (CECPA) a joué un rôle essentiel dans le secteur agricole et bioalimentaire en favorisant son développement durable. Aujourd'hui encore, il s'engage activement à atteindre les objectifs de la Politique bioalimentaire 2018-2025 en soutenant les entreprises dans la gestion des risques grâce à des informations sur les coûts de production. De plus, il participe activement à la mise en place du Plan d'agriculture durable 2020-2030 en développant un mécanisme de rétribution visant à reconnaître l'adoption de pratiques agroenvironnementales par les agricultrices et agriculteurs.

Avec l'engagement continu de maintenir des normes de qualité élevées, le CECPA a élaboré le Plan stratégique 2023-2028 afin d'accroître la visibilité de ses produits et services, ainsi que d'améliorer la mobilisation et l'agilité organisationnelles. Ce nouveau plan vise également permettre au CECPA d'accomplir sa mission en tenant compte des enjeux en constante évolution auxquels font face ses clients et partenaires engagés dans le développement durable du secteur agricole et bioalimentaire. En effet, ces acteurs sont confrontés à des défis tels que l'évolution des marchés, les fluctuations des coûts des matières premières, les variations climatiques, les exigences en matière de protection de l'environnement, les normes de sécurité alimentaire et les attentes des consommateurs.

En appui aux besoins de ses clients et partenaires et de sa mission première de contribuer au développement de l'agriculture et du bioalimentaire au Québec, le CECPA considère encore plus déterminante la réalisation d'études impartiales, rigoureuses et pertinentes au bénéfice du secteur. Ces études se concentrent sur les coûts de production des denrées du secteur agricole et bioalimentaire. Notre objectif est de fournir des informations fiables et précises qui aideront les acteurs du secteur à prendre des décisions éclairées et à améliorer leur efficacité et leur rentabilité. En somme, le CECPA se veut un partenaire intègre, qui traite les informations et les données de façon vigilante en adoptant des pratiques robustes en sécurité de l'information. L'organisation en est une de confiance, tournée vers l'avenir.

Nous tenons à exprimer un remerciement particulier à toutes les personnes et organisations qui ont apporté leur contribution à l'élaboration du présent Plan stratégique 2023-2028. La mise en œuvre de ce plan créera des opportunités précieuses afin de consolider nos partenariats et renforcer le travail d'équipe au sein de notre organisation pour encore mieux accompagner les acteurs du secteur agricole et bioalimentaire.

Direction générale



## NOTRE MISSION

Contribuer au développement de l'agriculture et du bioalimentaire québécois par la réalisation d'études impartiales, rigoureuses et pertinentes portant sur les coûts de production des denrées agricoles, sur les performances des entreprises et sur l'environnement dans lequel elles évoluent.

## NOTRE VISION

Un partenaire innovant et une référence de qualité en appui aux acteurs du secteur agricole et bioalimentaire

**Pour le CECPA, cette vision traduit très bien la volonté d'innover afin de contribuer au développement de sources d'informations de qualité par leur fiabilité et objectivité pour lesquelles les entreprises et leurs partenaires peuvent avoir confiance pour leur prise de décision. Cette volonté d'innovation et de qualité, présente dès la création de notre organisation, demeure encore aujourd'hui une source d'inspiration pour l'ensemble de l'équipe.**

## NOS VALEURS

### IMPARTIALITÉ

L'organisation gère la réalisation des travaux en s'assurant de produire de l'information objective. Cette obligation d'impartialité s'applique à tous les acteurs engagés dans la réalisation de la mission de l'organisation.

### INTÉGRITÉ

Le respect de normes reconnues et la rigueur des pratiques professionnelles guident les actions quotidiennes de toute l'organisation. Cette valeur mise sur l'honnêteté, la transparence et l'équité.

### EXCELLENCE

L'excellence est la pierre angulaire de notre succès. Elle implique un net engagement d'efficacité et la réalisation de travaux de haute qualité. Enfin, l'excellence doit dépasser les frontières de l'organisation par un réel engagement auprès de ses partenaires et collaborateurs dans l'atteinte d'objectifs partagés.



# POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Avec sa nouvelle direction générale en place et une gouvernance solidement établie, le CECPA a élaboré sa planification stratégique pour la période 2023-2028. Dans cette optique, l'organisation a effectué une analyse approfondie de son environnement d'affaires et a également mené une consultation auprès de ses partenaires, employés, collaborateurs et clients pour recueillir leurs avis et contributions.

Le rayonnement de l'organisation a été au centre des commentaires recueillis de la part des collaborateurs et de la clientèle. De plus, l'importance des ressources humaines a été mise en évidence surtout dans le contexte où la pénurie de main d'œuvre est au cœur des préoccupations des entreprises et, plus particulièrement, lors de changement de direction générale.

S'inscrivant dans la continuité et fort de ses 20 ans d'expérience, les orientations stratégiques retenues s'articulent autour de deux grands enjeux que sont le Rayonnement et la qualité des services et la Mobilisation et l'agilité organisationnelles.

Les quatre orientations sont :

- Une organisation reconnue avec un rayonnement accru pour le bénéfice du secteur agricole et bioalimentaire;
- Une gamme diversifiée de produits et services accessibles en appui au développement durable des entreprises agricoles et bioalimentaires;
- Une culture organisationnelle visant la mobilisation et le développement professionnel;
- Une organisation performante et agile.

La direction accordera une importance primordiale au maintien d'une équipe engagée et collaborative, animée d'un fort sentiment d'appartenance envers le CECPA. Elle se concentrera également sur la mise en place d'une structure organisationnelle efficace et bien déployée, qui favorise l'innovation à travers de nouvelles approches, l'adoption de technologies numériques et le développement de partenariats stratégiques.



# ENJEU 1. Rayonnement et qualité des services

Depuis plusieurs années, le CECPA est reconnu pour son expertise, sa rigueur méthodologique et sa pertinence. Il bénéficie d'une confiance établie et d'une grande satisfaction de ses partenaires à l'égard de ses réalisations. Cependant, il reste encore méconnu de plusieurs producteurs et intervenants. De l'avis des partenaires et collaborateurs, les études et données produites devraient davantage être vulgarisées pour favoriser l'utilisation des résultats dans l'entreprise. Par ailleurs, l'évolution rapide de l'environnement d'affaires des entreprises et la présence d'éléments conjoncturels impliquent l'obtention d'informations chiffrées, basées sur la réalité terrain et produites avec des délais de plus en plus courts.

La diversification de l'offre de produits et services permettra au CECPA de s'ouvrir davantage à l'ensemble du secteur agricole et bioalimentaire, ce qui va au-delà des études de coûts de production requises pour le programme d'assurance stabilisation du revenu agricole (ASRA) administré par La Financière agricole du Québec.

## Orientation 1. Une organisation reconnue avec un rayonnement accru pour le bénéfice du secteur agricole et bioalimentaire

Pour maintenir son excellence, le CECPA doit soumettre ses méthodes et normes à des processus d'amélioration en continu. Depuis nombre d'années, l'organisation s'assure de référer à des méthodologies reconnues, de déployer des processus qui répondent à de hauts standards de qualité et de représentativité ainsi que de mettre en place des approches de validation interne et externe offrant des garanties d'exactitudes. Dans l'avenir, l'organisation doit être en mesure de maintenir ces exigences tout en innovant dans ses processus. Par sa mission, le CECPA doit aussi être en mesure de communiquer efficacement le fruit de ses travaux et contribuer à l'accroissement de différentes publications qui y sont associées. Bien que les entreprises agricoles soient les premiers bénéficiaires des études et mandats du CECPA, les résultats des travaux ont des retombées sur l'ensemble de la filière bioalimentaire notamment chez les entreprises de transformation alimentaire dont la compétitivité de leur approvisionnement est directement liée à la bonne performance des entreprises agricoles.

Cette réputation de rigueur du CECPA constitue un tremplin pour accroître son rayonnement. D'une part, cet accroissement peut se faire par davantage de partenariats avec les centres de recherche et d'expertises, les institutions universitaires et les établissements d'enseignement professionnel et technique. D'autre part, il peut aussi se traduire par un plus grand nombre de producteurs et de conseillers agricoles rejoints par les présentations ou publications issues des études ou mandats réalisés. L'augmentation de la notoriété et de l'utilisation des produits et services seront ainsi un gage de retombées positives pour le secteur agricole et bioalimentaire.

### Objectifs

### Indicateurs et cibles

#### 1.1. Poursuivre la réalisation rigoureuse des études et mandats

Taux de satisfaction des clients et collaborateurs des études et mandats réalisés de l'année

*Cible* : Plus de 85 %

Taux de respect des standards de qualité dans le processus de cueillette et de traitement des informations

*Cible* : 100 %

Proportion des méthodes et normes utilisées ayant fait l'objet d'une validation périodique

*Cible* : 100 % sur une période de 3 ans



<p><b>1.2. Accroître le rayonnement auprès des acteurs du secteur agricole et bioalimentaire</b></p>	<p>Nombre de partenariats réalisés dans le cadre des études et mandats  <i>Cible</i> : Cumul de 20 partenariats sur 5 ans</p> <p>Nombre de producteurs et conseillers agricoles rejoints par les présentations ou publications  <i>Cible</i> : Augmentation de 10 % sur 5 ans</p>
<p><b>1.3. Augmenter la notoriété et l'utilisation des produits et services</b></p>	<p>Taux de notoriété des produits et services auprès des producteurs et collaborateurs  <i>Cible</i> : Plus de 75 % des répondants ayant attribué une cote supérieure (4 et +/5)</p> <p>Taux moyen d'utilisation des principaux produits par les producteurs et collaborateurs  <i>Cible</i> : Plus de 40 % des producteurs et 60 % des collaborateurs</p>



## Orientation 2. Une gamme diversifiée de produits et services accessibles en appui au développement durable des entreprises agricoles et bioalimentaires

L'intérêt manifesté par les acteurs pour l'expertise du CECPA a conduit l'organisation à débiter l'élaboration d'une gamme élargie de produits et services pour répondre aux besoins évolutifs du secteur agricole et bioalimentaire. Cette première expérience mérite d'être poursuivie dans le respect de la mission de l'organisation et en tenant compte de la capacité de réalisation et de l'expertise détenue. Pour cibler les besoins des secteurs et les produits offrant le plus de valeur ajoutée par rapport à l'information détenue par le CECPA, les partenaires et collaborateurs seront consultés à cet effet. La mise en commun de notre expertise avec celle d'autres organisations sera l'orientation privilégiée dans la réalisation de nouveaux mandats.

De plus, il est primordial que le CECPA puisse renforcer ses alliances avec différents collaborateurs afin d'accroître la portée et l'utilité de ses actions. Par ailleurs, avec les enjeux de l'agriculture durable et de l'adoption de pratiques agroenvironnementales, les entreprises agricoles sont à la recherche d'informations agroéconomiques complémentaires pour les aider à faire les meilleurs choix tant du point de vue environnemental qu'économique. Ainsi, le CECPA compte développer un nouveau champ d'expertise et répondre aux demandes de divers secteurs pour la réalisation de mandats pour faire face à ces enjeux.

Objectifs	Indicateurs et cibles
<b>2,1 Diversifier l'offre de produits et services</b>	Nombre de nouveaux produits/services offerts <i>Cible</i> : 10 sur 5 ans  Nombre de secteurs desservis par des mandats/études <i>Cible</i> : Un nouveau secteur par an
<b>2,2 Appuyer les entreprises et les secteurs à relever les enjeux de développement durable</b>	Nombre de mandats réalisés relatifs aux enjeux de développement durable des entreprises agricoles <i>Cible</i> : Un mandat par an



## ENJEU 2. Mobilisation et agilité organisationnelles

Pour réaliser sa mission, il est essentiel que le CECPA puisse compter sur un personnel mobilisé et sur la mise en place d'outils améliorant sa performance et son agilité. Ainsi, l'organisation sera en mesure de poursuivre son excellence, d'être sensible aux changements dans l'environnement d'affaires des entreprises agricoles et bioalimentaires, de décoder l'émergence de nouveaux besoins, de proposer des approches innovantes et d'assurer un développement continu de son offre de produits et services.

### Orientation 3. Une culture organisationnelle visant la mobilisation et le développement professionnel

Au fil des années, la direction du CECPA n'a pas ménagé ses efforts pour offrir à ses employés une culture organisationnelle propice à leur mobilisation et à leur développement professionnel. Avec les enjeux actuels de pénurie de main d'œuvre, il est encore plus déterminant de poursuivre, voire d'accroître ces efforts.

Il est impératif aujourd'hui d'offrir un milieu de travail attractif avec des possibilités de développement professionnel. Ceci passera notamment par des plans d'intégration et de formation individualisée et organisationnelle, du mentorat, des rencontres de partage d'expertises, une bonne communication interne, le développement d'une culture de bienveillance et de l'esprit d'équipe. La satisfaction des employés envers leur milieu de travail sera périodiquement sondée en vue que celui demeure sain et stimulant. L'offre de conditions de travail compétitives fait aussi partie du coffre à outils pour une meilleure rétention du personnel. Par ailleurs, le développement d'une plus grande expertise en agriculture durable contribuera à améliorer la capacité de l'organisation à répondre aux nouveaux besoins des entreprises dans ce domaine.

Objectifs	Indicateurs et cibles
<b>3,1 Consolider les compétences de l'équipe en appui aux orientations stratégiques</b>	<p>Proportion du personnel ayant réalisé leur plan de développement professionnel <i>Cible</i> : Plus de 90 % des employés ayant suivi annuellement un minimum de 1 formation organisationnelle et 2 formations individuelles</p> <p>Nombre d'employés ayant une expertise en agriculture durable <i>Cible</i> : 2 employés</p>
<b>3,2 Améliorer la mobilisation et la rétention des ressources humaines</b>	<p>Taux de satisfaction des employés au regard d'un milieu de travail sain et stimulant <i>Cible</i> : Plus de 75 %</p> <p>Taux de rétention des employés <i>Cible</i> : Plus de 80 % (moyenne mobile de deux ans)</p>



## Orientation 4. Une organisation performante et agile

La performance et l'agilité de l'organisation passent par l'innovation. Les approches de collecte, d'uniformisation et d'analyse de données utilisées en statistique sont actuellement confrontées à une évolution rapide des technologies numériques. Aussi, la valorisation des données administratives a le potentiel d'ouvrir de nouvelles possibilités pour créer des informations différenciées et complémentaires. Au niveau des projets, les mandats se complexifient avec des échéanciers souvent serrés et avec un nombre accru de partenaires et collaborateurs, ce qui milite en faveur d'une gestion plus organisée des projets. Cela implique un recours accru aux outils technologiques de gestion des données ainsi qu'aux outils de gestion optimale des projets. Ces outils contribueront à une performance améliorée sur le plan du temps de collecte des données, de la réduction du fardeau administratif, des délais de réalisation ainsi que du coût des mandats.

De plus, le maintien de la pérennité de l'organisation et de son expertise passe par la diversification de ses sources de revenus et une gérance responsable pour faire en sorte que tous les projets couvrent leurs coûts et que les excédents puissent être réinvestis dans la capacité d'innovation du CECPA.

### Objectifs

### Indicateurs et cibles

Objectifs	Indicateurs et cibles
<b>4,1 Accroître l'automatisation et l'utilisation des technologies numériques pour une performance améliorée</b>	Taux d'implantation des outils technologiques facilitant la collecte, le transfert, le traitement et le classement des données et répondant aux exigences de sécurité informatique <i>Cible</i> : 100 % sur 3 ans  Temps de collecte des données techniques et économiques pour les études en économie de la production <i>Cible</i> : 15 % de moins de temps de collecte d'ici 2026
<b>4,2 Rendre la gestion des projets plus optimale</b>	Taux d'implantation des outils de gestion optimale des projets <i>Cible</i> : 100 % sur 3 ans de 4 outils
<b>4,3 Maintenir la pérennité du Centre et de ses produits et services</b>	Proportion des revenus bruts générés en dehors des études de coût de production à l'ASRA <i>Cible</i> : 40 % à partir de 2025  Excédent des revenus sur les dépenses <i>Cible</i> : excédent positif annuellement