

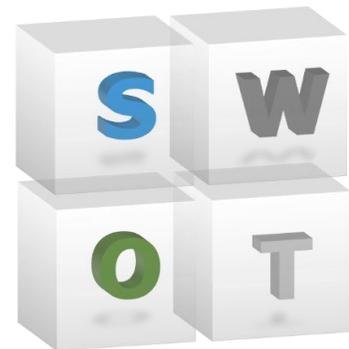
## ANALYSE FFPM – ÉCLAIRER LA RECOMMANDATION DE FUSION DE L'ONS

### OBJET

Le conseil de l'ACPS a recommandé à ses membres de ratifier la fusion proposée de l'ACPS, l'ACCS, l'ICS, l'AASCC et de la CPTS en une organisation de semences de prochaine génération, soit Semences Canada. Pour donner un contexte plus détaillé sur la façon dont l'ACPS en est arrivée à cette décision importante, le conseil souhaite faire part des détails de l'analyse stratégique qui a été entreprise.

### CONTEXTE

Une analyse de l'environnement interne et externe est un élément important du processus de planification stratégique et un intrant essentiel à la prise de décision organisationnelle. Les facteurs environnementaux internes de l'ACPS peuvent être classés comme étant les forces (F) ou les faiblesses (F), et les facteurs externes à l'ACPS peuvent être classés comme étant les possibilités (P) et les menaces (M) = FFPM.



Une analyse FFPM donne des renseignements utiles pour faire correspondre les ressources et les capacités de l'ACPS avec le milieu des semences au sein duquel elle évolue. C'est essentiel à la formulation des stratégies.

La présente analyse document les facteurs dont le conseil de l'ACPS a tenu compte pour prendre la décision de recommander la fusion à ses membres et si elle est communiquée aux membres, elle serait la réponse aux résolutions des membres présentées lors de l'AGA du 7 juillet qui demandaient sa publication.

### ANALYSE

Vous trouverez ci-dessous l'analyse sommaire des facteurs internes et externes dont le conseil de l'ACPS a tenu compte et qui ont éclairé sa prise de décision à l'égard de la fusion des organisations nationales des semences. À l'**annexe A**, on retrouve l'analyse FFPM détaillée qui a servi à élaborer le l'Analyse FFPM sommaire ci-dessous.

Facteurs internes	
Forces	Faiblesses
<p><b>Solides ressources :</b> Équipe compétente ayant plusieurs années d'expérience, un équilibre de personnes jeunes et expérimentées ainsi qu'un plan de relève bien élaboré.</p> <p><b>Culture organisationnelle :</b> Bien adaptée au rôle de réglementation et au leadership du modèle de réglementation de « prochaine génération »</p>	<p><b>Limites de capacité :</b> Capacité limitée de réaliser son potentiel à titre d'organe de prestation de services complets de certification à guichet unique. Travaillant dans un cadre de réglementation désuet et doté de fonctions limitées de politiques stratégiques et de défense des intérêts et de ressources limitées (en partie en</p>

Facteurs internes	
Forces	Faiblesses
<p>habilité par la technologie. Normes professionnelles élevées parmi le personnel et les membres, avec un engagement partagé envers le maintien de normes de haute qualité pour les semences.</p> <p><b>Gouvernance</b> : Une organisation nationale qui est ancrée (la base), diversifiée et régionalisée dotée d'un solide sentiment d'appartenance par les membres.</p> <p><b>Réputation positive</b> : Solide réputation et crédibilité, y compris à l'échelle internationale, avec un historique de relations positives avec le gouvernement fédéral.</p> <p><b>Finances stables</b> : Situation financière saine avec la capacité de financer des programmes futurs et d'appuyer sa mission.</p> <p><b>Adhésion</b> : Travaille depuis longtemps en collaboration pour le bien de tous, l'accent étant mis sur le développement de systèmes et de coûts partagés, principalement entre les nombreuses entreprises de petite et moyenne taille.</p>	<p>raison des exigences liées à Synergie des semences).</p> <p><b>Gouvernance</b> : Structures complexes de conseils et de comités qui ont besoin d'être rééquilibrées et modernisées. Des ajustements sont nécessaires pour appuyer un rôle efficace de défense des intérêts pour les producteurs de semences.</p> <p><b>Culture organisationnelle</b> : Culture d'aversion aux risques et discrète, qui se prête mal au rôle de défense des intérêts. Absence d'un engagement solide de la part des membres et de leadership au sujet d'enjeux non liés à la certification.</p> <p><b>Implication des membres</b> : Modèle d'adhésion obligatoire et offre limitée de services au-delà de la certification des semences et faible taux de participation des membres.</p> <p><b>Engagement public</b> : Difficulté d'élaborer des positions de l'ACPS à l'égard de questions autres que la certification (p. ex. création de valeur) en raison de la diversité des membres, des limites du modèle d'affaires et de l'absence d'un mandat de défense des intérêts, contraintes liées à la capacité et appréciation sous-développée du public quant à sa valeur stratégique nationale.</p>

Facteurs externes	
Possibilités	Menaces
<p><b>Guichet unique</b> : Solide appui au modèle de guichet unique pour les services dans le domaine des semences avec une capacité d'harmoniser les ressources du secteur, de rationaliser les services de réglementation et de mettre à profit la technologie pour les services de certification.</p> <p><b>Voix unifiée</b> : Solide appui pour une voix unique, coordonnée pour le secteur canadien des semences et une coordination renforcée des politiques stratégiques.</p> <p><b>Modernisation de la réglementation</b> : L'environnement actuel est propice à l'innovation et au renforcement de la fonction de réglementation du secteur des semences.</p>	<p><b>Déclin de la capacité et de l'influence</b>: Risque perçu que le secteur canadien des semences prend du retard, avec une capacité moindre d'influencer et de défendre les intérêts et concurrence des voix sur les programmes stratégiques et de défense des intérêts.</p> <p><b>Déréglementation / Déclin de l'appui à la réglementation</b> : Diminution du soutien financier du gouvernement et éventuel déchargement ou déréglementation de la certification des semences et d'activités de réglementation connexes.</p> <p><b>Perte d'efficacité / Coûts plus élevés</b> : Un système des semences qui coûte plus cher en raison d'un dédoublement des responsabilités et des règlements et d'une absence d'intégration, ce qui crée un risque d'augmentation des droits.</p>

## Facteurs internes

### Forces

**Secteur fort :** Le secteur des semences est tenu en bonne estime partout dans le monde, avec une augmentation des importations et des exportations, et il est essentiel au maintien de la compétitivité des secteurs canadiens de l'agriculture et de l'alimentation.

### Faiblesses

**Incidences organisationnelles :** Consensus incertain parmi les associations nationales des semences quant aux priorités, pratiques de gestion et responsabilités créant une incidence émotive sur les employés, ce qui comprend une perte d'identité et un manque de confiance.

**Implication réduite des membres :** Une perception que l'apport et les contributions des membres de la base pourraient devenir marginalisés, avec une valeur de la marque réduite si l'influence de l'agriculteur ou du producteur de semences est diminuée.

## ANNEXE A : Analyse FFPM de l'ACPS (20 juillet)

Facteurs internes		Facteurs externes	
Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
<p><b>Solides ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solide structure de membres et de direction, y compris un effectif professionnel, avec des années d'expérience, un équilibre de personnes jeunes et expérimentées ainsi qu'un plan de relève bien élaboré</li> <li>• Améliorations marquées de la technologie et des systèmes ces dernières années</li> </ul> <p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil solidement ancré (la base), diversifié et régionalisé avec un lien hiérarchique direct avec les associations régionales par le biais de réunions régionales du conseil et de l'exécutif et qui est tenu de rendre des comptes par les membres</li> <li>• Solide sentiment d'appartenance du système par les membres, y compris « une entreprise, un vote »</li> <li>• Accès direct éventuel par l'entremise des conseils des filiales et des conseillers auprès des ministères provinciaux de l'Agriculture.</li> <li>• Organisation nationale servant les clients dans les deux langues officielles.</li> </ul>	<p><b>Limites de capacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité limitée de réaliser son potentiel à titre d'organe de prestation de services complets de certification à guichet unique</li> <li>• Absence de coordination des politiques stratégiques avec le secteur et les partenaires de Synergie des semences</li> <li>• Fonction limitée de défense des intérêts</li> <li>• Conflit d'intérêts perçu entre les fonctions de réglementation et de défense des intérêts</li> <li>• Ressources limitées, en partie en raison des exigences liées à Synergie des semences qui ont une incidence sur la capacité de réaliser une partie du travail de développement important qui peut ou devrait être fait</li> <li>• Travail dans un cadre de réglementation qui est devenu désuet</li> </ul> <p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures complexes de conseils et de comités qui ont besoin d'être rééquilibrées et modernisées</li> <li>• Ajustements à la gouvernance nécessaires pour appuyer un rôle efficace de défense des intérêts pour les producteurs de semences</li> </ul>	<p><b>Guichet unique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solide appui au modèle de guichet unique pour tous les services du domaine des semences avec une capacité d'harmoniser les ressources de tout le secteur derrière les priorités clés des producteurs de semences</li> <li>• Le guichet unique n'exige pas une organisation unique, mais un guichet unique qui fonctionne bien pourrait être une voie vers une organisation unique</li> <li>• Rationaliser les services de réglementation et coordonner les membres du secteur des semences du Canada et par le biais d'un guichet unique attireront des investissements dans le secteur, tant du pays que de l'étranger.</li> <li>• Mettre à profit la technologie pour les services de certification sous une organisation unique peut entraîner des gains d'efficacité.</li> </ul> <p><b>Voix unifiée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solide appui pour une voix unique, unifiée pour le secteur canadien des semences</li> <li>• La modernisation de la réglementation (et l'ouverture de la <i>Loi sur les semences</i>) est une occasion d'établir un consensus au sein du secteur et de parler d'une seule voix, ce qui renforce la position du secteur des semences pour travailler avec le gouvernement</li> </ul>	<p><b>Déclin de la capacité et de l'influence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque perçu que le secteur canadien des semences prend du retard et doit demeurer pertinent. D'autres marchés avec des processus de réglementation plus prévisibles attirent les investissements, et le Canada passe à côté</li> <li>• Capacité moindre du secteur d'influencer les programmes stratégiques et de défense des intérêts</li> <li>• Concurrence entre les voix du secteur qui doublent les efforts et diluent l'influence du secteur auprès du gouvernement</li> </ul> <p><b>Déréglementation / Déclin de l'appui à la réglementation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution du soutien financier du gouvernement pour les services de réglementation du secteur des semences</li> <li>• Risque perçu que le gouvernement éliminera sa participation dans les affaires de réglementation qui ne se rapportent pas directement à la santé humaine et à l'innocuité, se déchargeant ainsi de la certification des semences et d'activités connexes sur le secteur privé</li> <li>• Le gouvernement fédéral élabore un programme de réglementation d'après COVID-19 qui comprend une déréglementation partielle ou totale du secteur des semences en l'absence d'un mécanisme unique</li> </ul>

<p><b>Culture organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien adaptée au rôle de réglementation et au leadership du modèle de réglementation de « prochaine génération » habilité par la technologie</li> <li>• Normes professionnelles élevées parmi le personnel et les membres, avec un engagement partagé envers le maintien de normes de haute qualité pour les semences</li> </ul> <p><b>Réputation positive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Long historique positif avec le gouvernement fédéral, en particulier avec l'ACIA et Agriculture Canada</li> <li>• Solide réputation et crédibilité, y compris reconnaissance à l'échelle internationale (AOSCA et Systèmes de semences de l'OCDE)</li> </ul> <p><b>Finances stables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation financière saine (les actifs nets présentent un ratio de réserve de fonctionnement de 60,74 %, 75,51 % lorsque les dépenses de tierces parties qui passent par l'ACPS sont prises en compte)</li> <li>• Capacité financière de gérer les pressions financières (p. ex. COVID-19) et de financer les programmes futurs et d'appuyer sa mission</li> </ul>	<p><b>Culture organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture traditionnellement discrète, qui a l'aversion du risque et craint le changement, et qui ne convient pas tellement au rôle de défense des intérêts</li> <li>• Culture organisationnelle différente de celle de quelques-unes des autres parties fusionnantes qui peut avoir une incidence sur la tolérance aux risques, la confiance, les processus décisionnels, le style de gestion, la participation des intervenants et les attitudes envers le changement</li> <li>• L'incertitude organisationnelle suscite des inquiétudes quant au maintien en poste des employés, la rémunération, le rôle et les relations de travail avec les partenaires</li> <li>• Absence d'un engagement de la part des membres et de leadership au sujet d'enjeux non liés à la certification</li> </ul> <p><b>Implication des membres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle d'adhésion obligatoire et offre limitée de services au-delà de la certification des semences</li> <li>• Chevauchement de l'adhésion qui exige beaucoup de temps et de ressources de la part des membres</li> <li>• Manque d'apport des producteurs à contrat</li> <li>• Faible taux de participation des membres, moins de 4 % des membres votants assistent à l'AGA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des politiques stratégiques et uniformité des messages du secteur des semences qui mène à une voix forte et coordonnée de défense des intérêts au profit des producteurs</li> </ul> <p><b>Modernisation de la réglementation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'environnement actuel de la réglementation est propice aux changements dans le secteur des semences du Canada, tout en renforçant la fonction de réglementation (c.-à-d. examens de la Circulaire 6 et de la POV, présentation au SCT, gouvernement qui compte de plus en plus sur le leadership de l'industrie)</li> <li>• Appui actuel du gouvernement pour les industries novatrices et fondées sur la science</li> </ul> <p><b>Secteur fort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le volume et la valeur des exportations et des importations de semences ont augmenté au cours des 5 dernières années.</li> <li>• Le système de certification des semences du Canada est tenu en haute estime partout dans le monde et facilite les exportations de semences</li> <li>• Le commerce mondial et les avancées technologiques changent le secteur de façon radicale et créent des possibilités de production de semences sur le marché mondial</li> <li>• Une communauté de réseautage plus importante peut recenser et développer des perspectives commerciales nouvelles et novatrices et l'élaboration de projets peut être améliorée</li> <li>• Le secteur des semences est essentiel aux améliorations continues de la productivité et à la compétitivité des secteurs de l'agriculture et de l'alimentation du Canada (p. ex. rendements</li> </ul>	<p>pour obtenir un consensus sur une approche équilibrée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faibles niveaux de reconnaissance parmi les hauts fonctionnaires et le grand public en ce qui concerne la contribution importante du secteur des semences pour le Canada et l'économie</li> <li>• Perte potentielle de la confiance du public en raison d'un conflit d'intérêts perçu entre les fonctions de réglementation et de défense des intérêts au sein d'une organisation unique</li> </ul> <p><b>Perte d'efficacité / Coûts plus élevés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les règlements de divers organismes peuvent se dédoubler, ce qui ajoute des coûts au système des semences et réduit l'efficacité globale</li> <li>• Risque d'augmentation des droits, peu importe si Semences Canada est ratifiée ou non</li> <li>• Plusieurs organisations sont chargées du système global de certification des semences, ce qui peut engendrer des coûts plus élevés et une perte d'efficacité globale</li> <li>• Un système des semences qui coûte plus cher en raison de l'absence d'intégration des données entre diverses organisations, certaines parties sont sur papier, et n'utilisent pas un système de TI approprié pour la chaîne d'approvisionnement des semences</li> <li>• Perception de la part de certains membres du commerce des semences que le système de certification des semences est un obstacle aux affaires et que les semences devraient être produites en fonction de leurs propres normes, ce qui, si on le permet, diluerait ou éliminerait l'actuel système</li> </ul>
---	--	---	---

<p><b><u>Implication des membres</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaille depuis longtemps en collaboration pour le bien de tous, l'accent étant mis sur le développement de systèmes et de coûts partagés entre de nombreuses entreprises de petite et moyenne taille</li> </ul>	<p><b><u>Engagement public</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté d'élaborer des positions de l'ACPS à l'égard de questions autres que la certification (p. ex. création de valeur) en raison de la diversité des membres, des limites du modèle d'affaires et de l'absence d'un mandat de défense des intérêts et de capacité</li> <li>• Manque d'appréciation publique quant à la valeur stratégique nationale de l'assurance officiellement reconnue de l'identité génétique des semences, une plateforme essentielle pour le secteur agroalimentaire. Très difficile de communiquer de façon concise des valeurs comme : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ accès équitable aux marchés pour les entreprises semencières indépendantes de petite et moyenne taille,</li> <li>○ coûts de transaction plus faibles et meilleure efficacité du marché en réduisant l'écart d'information asymétrique entre les vendeurs de semences et les consommateurs,</li> <li>○ choix éclairé des consommateurs</li> </ul> </li> </ul>	<p>améliorés, plus grande résistance aux maladies, marges de profit à l'acre améliorées)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une augmentation de la stabilité des ressources et des finances pour appuyer les principales initiatives en matière de certification, l'accent étant mis sur les ressources de tout le secteur à l'appui des priorités au profit des producteurs de semences et permettant des investissements plus élevés dans le système de semences</li> </ul>	<p><b><u>Incidences organisationnelles</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque association nationale des semences a une compréhension incertaine des priorités, objectifs, pratiques de gestion et responsabilités des autres associations.</li> <li>• Les changements organisationnels futurs éventuels ont une incidence émotive sur les employés, ce qui comprend une perte d'identité et le risque d'une perte d'emploi.</li> <li>• Risque perçu que si les autres partenaires du secteur des semences se fusionnent et créent une organisation distincte sans l'ACPS, que des divisions prendront racine et que les producteurs de semences seront forcés de se faire concurrence, affaiblissant ainsi la voix de l'industrie des semences et laissant le gouvernement comme arbitre.</li> <li>• Trop d'exigences sur trop peu d'experts du secteur, ce qui diminue la capacité des experts de répondre aux exigences.</li> </ul> <p><b><u>Réduction de l'implication des membres</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une perception que l'apport et les contributions des membres de la base peuvent devenir marginalisés au sein du conseil d'administration et des divers comités, y compris une perte éventuelle d'un lien hiérarchique direct entre le conseil d'administration et les associations régionales.</li> <li>• Une perception que sous un modèle d'adhésion volontaire, il y aura une perte de membres producteurs de semences et une perte d'influence</li> <li>• Une perception qu'il y aura une érosion de l'intégrité du système, de sa réputation et de la valeur de la marque si l'influence de l'agriculteur ou du producteur de semences est diminuée.</li> </ul>
---	---	---	--