



Plan stratégique de l'agroalimentaire au SLSJ

Table Agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Table des matières

Contexte.....	3
Objectifs et méthodologie de l'étude	3
Problématiques ayant un impact important sur l'industrie agroalimentaire du SLSJ	4
Évolution rapide du marché de consommation : une demande multiple et divergente	5
Concentration de la distribution alimentaire au Québec : accès aux tablettes difficile	6
Investissement en R-D de l'industrie agroalimentaire : le Québec investit moins que la moyenne canadienne en R-D	8
Disponibilité de la main-d'œuvre : au Québec, la main-d'œuvre sera en déclin dès 2008	11
Normes et réglementations de plus en plus sévères : des barrières de plus en plus importantes pour les PME.....	14
Création de valeur dans l'agroalimentaire au SLSJ.....	16
Forces du SLSJ	18
Isolement, conditions de sols et climat nordique	18
Masse critique d'entreprises dans les productions à caractère nordique	19
Présence de créneaux forts et porteurs	20
Disponibilité des sols	22
Présence d'organismes de support.....	22
Points d'amélioration du SLSJ	24
Expertise en commercialisation à développer	24
Capacité d'investissement à renforcer	26
Investissement en R-D et innovation à hausser	27
Investissement en formation à hausser	28
Collaboration régionale à parfaire	29
Capacité de production à maximiser	30
Chaîne logistique à optimiser	30
Culture entrepreneuriale à encourager	32
Conclusion du diagnostic de l'agroalimentaire au SLSJ	34

Vision stratégique de l'agroalimentaire au SLSJ	35
Mission, vision et valeurs de l'agroalimentaire au SLSJ.....	35
Objectifs stratégiques 2008-2015 de l'agroalimentaire au SLSJ.....	35
Orientations stratégiques des principaux créneaux de l'agroalimentaire au SLSJ	36
Méthodologie concernant l'évaluation des créneaux au SLSJ	36
Perspectives globales concernant les créneaux.....	37
Les viandes	39
Les petits fruits	42
Les légumes	44
La production laitière	48
Les grandes cultures	50
Les produits biologiques	52
Système productif	54

Contexte

L'industrie agroalimentaire est au cœur de l'économie du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ). Elle représentait ainsi en 2005 (cf. annexe 1 pour un profil détaillé de l'agroalimentaire au SLSJ) :

- 380 millions de dollars de PIB, soit 4,5 % du PIB régional, ce qui est toutefois moins que la proportion de l'industrie au Québec représentant 7 % du PIB provincial
- 13 700 emplois, soit 11 % des emplois régionaux comparativement à 12 % au Québec
- La première région du Québec concernant les bleuets sauvages, les pommes de terre de semence et les gourges
- Parmi les premières régions du Québec concernant le canola et l'avoine
- Présence dans la région de fleurons en agroalimentaire tels Nutrinor.

L'industrie agroalimentaire, qui est au cœur de l'économie du SLSJ vit de profonds changements, tant au niveau provincial que régional.

Depuis plusieurs années, cette industrie vit de profonds changements non seulement au niveau provincial mais aussi au niveau régional. Selon le plan quinquennal de développement du Saguenay-Lac-Saint-Jean de la Conférence Régionale des Élus 2007-2012, le monde agricole de la région aura connu, au cours de la période 2001-2006, de multiples rebondissements avec notamment :

- La fermeture de l'usine laitière d'Agropur à Chambord
- La croissance de l'industrie porcine
- Le développement de nouveaux produits
- L'évolution dans les cultures : la culture du lin, la production biologique, la culture de nouveaux petits fruits (amélanchiers, canneberges), le lait de chèvre et de brebis et le retour à l'engraissement de bouvillons
- Des initiatives de transformation : la fabrication de gruau (Olofée), l'usine de cubage de foin de luzerne (Belcan) et la transformation de petits fruits
- L'augmentation du nombre de fromageries artisanales.

Le secteur de la transformation alimentaire est relativement peu représenté au SLSJ avec 14 % du PIB en agroalimentaire en 2004 et 7 % des emplois en agroalimentaire en 2005 comparativement à 36 % et 16 % respectivement au Québec, ce qui présente donc une opportunité de croissance importante pour la région. Cette opportunité de croissance pourra être mise à profit grâce à un ensemble de projets de développements, projets d'affaires et projets structurants, dans l'ensemble de la chaîne de valeur régionale, soit la production, la transformation et la distribution.

Le secteur de la transformation est assez peu représenté au SLSJ comparativement à l'ensemble du Québec.

Objectifs et méthodologie de l'étude

Dans ce contexte, la Table Agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean souhaite doter l'industrie agroalimentaire régionale d'un plan stratégique de développement et d'une vision à moyen et long terme, afin de mobiliser tous les acteurs et intervenants de cette industrie et de mettre en place les moyens nécessaires à son essor.

Ainsi, la Table agroalimentaire du SLSJ désire s'adjoindre le support d'une équipe de professionnels expérimentée et spécialisée dans l'industrie agroalimentaire pour l'assister dans le développement de ce plan stratégique.

Le comité directeur de la Table agroalimentaire du SLSJ désire atteindre les objectifs suivants :

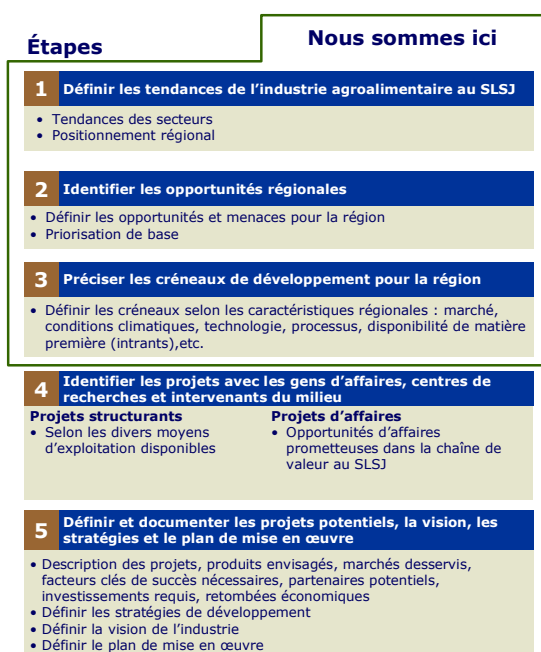
- Développer une vision structurée de l'industrie agroalimentaire au SLSJ
- Développer une stratégie claire de développement de l'industrie agroalimentaire au SLSJ basée sur :
 - Un portrait général de l'industrie agroalimentaire du SLSJ

La Table agroalimentaire du SLSJ souhaite développer un plan stratégique de développement de l'industrie agroalimentaire afin de mobiliser ses intervenants.

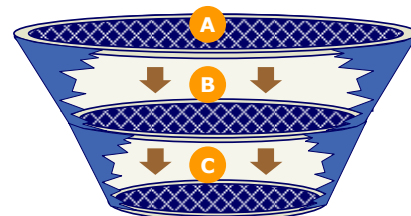
- Un positionnement de la région par rapport à l'ensemble du Québec et du Canada par rapport à ses forces et faiblesses
- Une identification des opportunités, menaces et voies d'avenir pour l'industrie régionale
- Une identification des créneaux d'avenir répondant aux caractéristiques de la région.
- Identifier et documenter des projets structurants et des projets d'affaires qui contribueront à l'essor de l'industrie régionale à court, moyen et long terme.
- Développer un plan de mise en œuvre clair des projets identifiés.

Pour ce faire, la méthodologie suivante a été mise en application :

Ce document présente le diagnostic de l'industrie régionale ainsi que l'évaluation des créneaux, soit les 3 premières phases d'une méthodologie en 5 phases.



Notre processus permet d'identifier des projets concrets à partir d'opportunités diverses



Moyens d'exploitation pour		les projets structurants	
Transfert Technologique	Recherche et Développement	Essai et expérimentation	Commercialisation
Accompagnement	Main d'œuvre et formation	Alliances et partenariats	Autres

Légende :

- A** Opportunités diverses
- B** Opportunités alignées
- C** Voies d'avenir
- D** Créneaux de développement
- E** Projets potentiels (d'affaires et structurants)

Schéma 1

Ainsi, depuis le début du projet, nous avons notamment réalisé les activités suivantes :

- Plus de 30 entrevues auprès d'experts de l'industrie (cf. annexe 2)
- De la recherche de données secondaires (cf. annexe 3)
- Une rencontre avec le Comité d'experts
- De nombreux ateliers de travail avec le comité directeur du projet

Problématiques ayant un impact important sur l'industrie agroalimentaire du SLSJ

L'industrie agroalimentaire régionale fait face à 5 problématiques principales dont les répercussions touchent le SLSJ :

- Évolution rapide des marchés de consommation
- Concentration de la distribution alimentaire au Québec
- Investissements insuffisants en R-D
- Disponibilité décroissante de la main-d'œuvre
- Normes et réglementations de plus en plus sévères.

Ces problématiques sont traitées plus en détail dans les pages suivantes.

Évolution rapide du marché de consommation : une demande multiple et divergente

Le marché de consommation est en pleine mutation car il subit l'influence de plusieurs tendances majeures. Tout d'abord, d'un point de vue économique, le revenu disponible moyen est en croissance depuis 1996 avec un revenu moyen disponible des unités familiales ayant passé de 32 287 \$ en 1996 à 44 087 \$ en 2005. Parallèlement, les dépenses moyennes des ménages pour l'alimentation se sont accrues de 5 700 \$ en 1996 à 6 900\$ en 2005.

Le marché de consommation est en pleine mutation, conséquences de tendances économiques, démographiques et sociales.

Au Québec, en termes démographiques, le vieillissement de la population (âge moyen de 36,8 ans en 1996 vs. 39,9 ans en 2006) va de pair avec une faible croissance démographique (croissance de la population de 5,5 % en 10 ans). Au niveau de la région du SLSJ, on note même une décroissance démographique avec une baisse de population attendue entre 2001 et 2011. Parallèlement, l'immigration est en hausse dans la province avec 29 772 immigrants admis en 1996 par rapport à 43 373 en 2005.

Les tendances sociales ont aussi un impact certain. Tout d'abord, le mouvement vers un mode de vie plus sain ainsi que la préoccupation grandissante pour la sécurité des aliments, est majeur. Cela s'accompagne d'une meilleure éducation des consommateurs. De plus, les femmes jouent un rôle croissant dans l'économie de la province, ce qui se traduit notamment par une participation accrue des femmes sur le marché du travail (taux d'activité des femmes de 53,7 % en 1996 vs. 59,9 % en 2005).

Le marché de la transformation agroalimentaire doit s'adapter à ces tendances économiques, démographiques et sociales qui affectent directement les critères de décision d'achat des consommateurs. Ainsi, le rapport qualité/prix demeure un critère important, particulièrement pour le marché des commodités qui aura toujours une place prédominante sur le marché. Cependant, la valeur ajoutée (ex. : produits bio, oméga 3, sans lactose, produits santé et enrichis) est le critère d'achat qui gagne de plus en plus d'importance dans le marché.

De plus, ces tendances créent parfois des attentes contradictoires qui proviennent non seulement de différences entre les consommateurs, mais aussi de comportements différents de la part du même consommateur. Selon les situations, un même consommateur pourra manger des aliments santé la semaine, mais se permettre des « extras » en fin de semaine. Ainsi, les demandes d'aliments naturels et d'aliments préparés sont toutes deux en forte hausse. À titre d'exemple, la consommation de lait de consommation décroît alors que parallèlement la demande en crème est en forte croissance. En conséquence, ces comportements variables engendrent une forte diversité des produits disponibles sur les tablettes.

L'ajustement à une demande complexe et contradictoire est un facteur clé de succès dans l'industrie agroalimentaire.

Ainsi, l'ajustement rapide à une demande des consommateurs de plus en plus complexe et divergente peut représenter une opportunité de développement d'affaires ou une contrainte d'adaptation aux consommateurs de demain. Dans les deux cas, cela sera un facteur clé de succès pour l'industrie agroalimentaire.

Afin de saisir rapidement les nouvelles opportunités et d'être compétitifs sur les marchés nationaux et internationaux, les transformateurs agroalimentaires devront notamment favoriser l'innovation par le biais d'alliances stratégiques, dont l'approche par chaînes de valeur. Une chaîne de valeur est une intégration verticale par le biais de partenariats et d'alliances dans le but d'amener plus de valeur aux consommateurs et donc de capter une plus-value sur le marché.

L'innovation, par le biais de chaînes de valeur, permettra à l'industrie agroalimentaire de répondre aux attentes des consommateurs.

L'efficacité de cette approche a été démontrée en Alberta notamment. Le « Value Chain Initiative », basée sur les chaînes de valeur et mise en œuvre en 1998, a pour but d'éduquer les compagnies agroalimentaires albertaines sur l'importance des chaînes de valeur et de fournir un service conseil dans la conceptualisation et le démarrage de projets pilotes de chaînes de valeur. Ainsi, en 2006, l'initiative a

supporté dix (10) projets de chaînes de valeur. Les résultats pour les entreprises participantes sont positifs puisque certaines entreprises ayant participé à l'initiative ont doublé leurs ventes durant la première année d'exploitation.

Une initiative semblable a été lancée au Québec en 2006 grâce au Fonds de développement de la transformation agroalimentaire et a déjà supporté la mise en place de plusieurs chaînes de valeur dont les Moulins de Soulanges. Des producteurs, la Meunerie Milanaise, le groupe agricole Agrifusion 2000 et le groupe boulanger Première Moisson ont uni leurs efforts afin de produire et valoriser des farines de spécialité pour les marchés de la boulangerie artisanale du Québec, de l'est du Canada et du nord-est des États-Unis, et ce, à partir de blés cultivés au Québec. Ainsi, les Moulins de Soulanges ont été créés grâce un investissement de près de 5,5 millions de dollars entre 2005 et 2007 dans le but de mettre sur pied des installations pouvant traiter jusqu'à 30 000 tonnes de farine et devant générer quinze (15) emplois manufacturiers directs et vingt-cinq (25) emplois indirects.

Impact pour la région

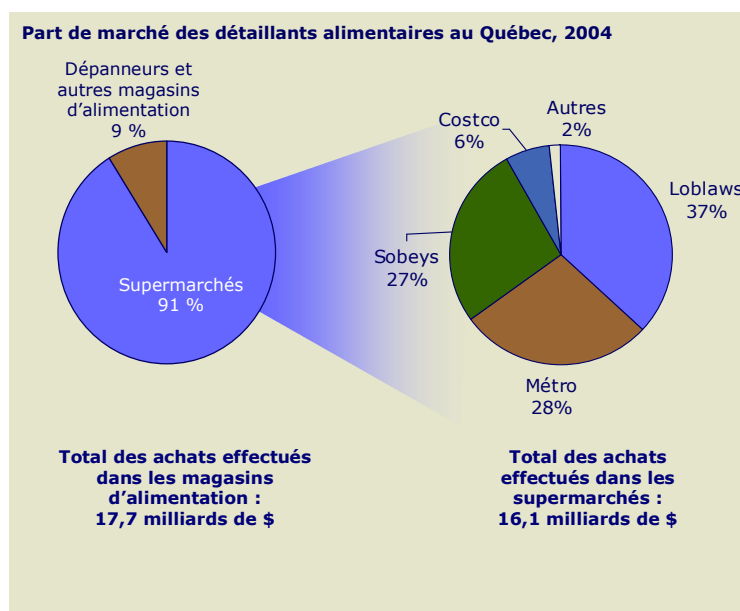
Les entreprises de la région devront tenir compte des tendances précédemment citées et de l'approche par chaînes de valeur dans le développement de leurs produits. L'industrie agroalimentaire du SLSJ devra aussi considérer certaines différences entre les consommateurs régionaux et les consommateurs hors région. Ainsi, les consommateurs québécois demandent une variété importante de produits (plus que dans les autres provinces canadiennes). Cependant, ce facteur est atténué au SLSJ où les consommateurs sont relativement plus traditionnels et la diversité des ethnies représentées y est proportionnellement moins importante que dans des pôles urbains tels Montréal ou Québec.

Concentration de la distribution alimentaire au Québec : accès aux tablettes difficile

Le marché de détail des produits alimentaires au Québec est l'un des plus concentrés au monde, ce qui confère aux supermarchés un pouvoir très important au Québec. En effet, ils représentaient 91 % des achats effectués dans des magasins d'alimentation en 2004. Plus encore, les bannières sont très peu nombreuses car les trois principales (Loblaws, Métro et Sobeys) détiennent plus de 90 % du marché, ce qui leur confère un pouvoir de négociation très important vis-à-vis leurs fournisseurs.

L'agroalimentaire au SLSJ devra s'adapter non seulement aux consommateurs régionaux mais aussi aux consommateurs hors région.

Le marché de détail au Québec est l'un des plus concentrés au monde, ce qui confère un pouvoir de négociation important aux supermarchés.



• Détail des chaînes: Loblaws (Provigo, Loblaws, Maxi), Métro (Métro, Super C), Sobeys (Sobeys, IGA) et Costco.

Graphique 1

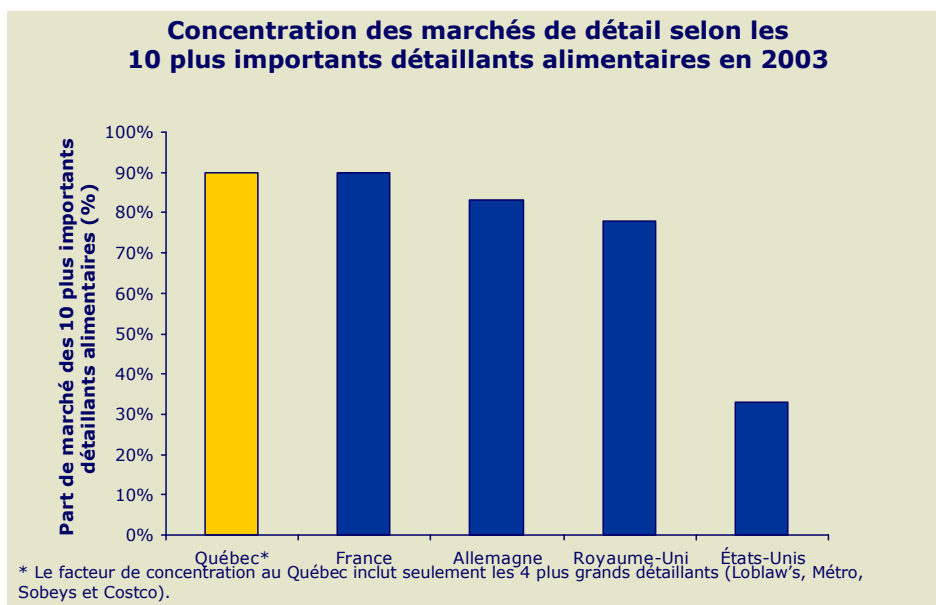
Sources : Bottin statistique de l'alimentation au Québec, MAPAQ, 2004 et 2006

Ainsi, au cours des dernières années, les distributeurs présents au Québec ont été particulièrement actifs au niveau des activités d'acquisitions, de diversification et de consolidation :

- Acquisition d'A&P par Métro
- Diversification de l'offre de Loblaws
- Transfert des centres décisionnels de Provigo vers Toronto, ce qui montre que les décisions ne se prennent plus au niveau régional pour les grandes chaînes de distribution.

Aux États-Unis, où la concentration du marché de détail est plus faible, le pouvoir de négociation est davantage aux mains des transformateurs.

En comparaison, les marchés d'alimentation dans d'autres pays sont relativement plus fragmentés. Par exemple, les 10 plus importants détaillants alimentaires détenaient environ 30 % du marché en 2003 aux États-Unis. Le pouvoir de négociation des transformateurs y est donc plus important, particulièrement avec la présence de quelques géants de la transformation tels Kraft, Sara Foods, Heinz et bien d'autres.



Graphique 2

Source : Rabobank; MAPAQ, Bottin statistique de l'alimentation au Québec, 2006

De plus, la tendance actuelle des grandes chaînes de distribution est à la rationalisation de leurs chaînes logistiques. Concrètement, cela veut dire que les entrepôts sont de plus en plus centralisés dans les grands centres urbains (Montréal et Québec). Ainsi, l'accès aux grandes chaînes pose un défi logistique croissant à l'industrie agroalimentaire des régions plus éloignées.

Dans un tel contexte, deux voies principales s'offrent à l'industrie agroalimentaire pour se sortir de cet oligopole des distributeurs :

- Développer une offre de produits unique par le biais d'une innovation se traduisant par des produits en demande par les consommateurs
- Utiliser des canaux de distribution alternatifs tels les hôtels, restaurants et institutions (HRI) ou les pharmacies.

Les HRI, malgré une consolidation croissante, constituent un canal de distribution parallèle intéressant grâce à sa part de marché croissante et sa relation avec l'industrie locale.

Le secteur des HRI constitue un marché incontournable pour les petits et moyens transformateurs québécois. Ainsi, le secteur HRI représentait 34,3 % de la demande alimentaire intérieure en 2005 (9,7 milliards de dollars) et cette part est en hausse. De plus, au Canada, la croissance du secteur des HRI est supérieure à celle du secteur de détail : 3,8 % de croissance par an entre 2000 et 2010 pour les HRI comparativement à 1,7 % pour le marché du détail.

La plupart de ces établissements achètent leurs aliments à des distributeurs indépendants, ce qui crée un marché important pour les petits transformateurs québécois qui ont moins de moyens pour percer les marchés plus importants, comme les grandes chaînes de distribution.

De plus, notamment grâce à la culture gastronomique du Québec, le réseau HRI québécois affiche le plus grand nombre d'entreprises indépendantes au Canada (5 786 établissements indépendants pour 3 914 appartenant à des chaînes et un total de 9700 établissements en 2004). Cette particularité contribue à la mise en valeur des produits alimentaires locaux.

Cependant, il faut noter que le secteur des HRI aussi vit depuis plusieurs années une phase de consolidation. À titre d'exemple, mentionnons les mouvements de marché suivants :

- Depuis sa création en 1988, Distal Inc. a procédé à la fusion et acquisition d'une dizaine de PME régionales en distribution alimentaire. Elle a fusionné en 1996 avec le géant américain Gordon Food Services (GFS).
- Serca Services alimentaires, détenue par Sobeys, a été acquise par un autre géant américain nommé Sysco en 2002.
- Colabor, société en commandite (dont Sysco est actionnaire), a acheté en décembre 2006 (à Entreprises Cara Ltée) Summit Food Service Distributors, un des plus importants distributeurs de l'industrie des services alimentaires au Canada.

En complément, les pharmacies sont un canal de distribution des aliments qui prend de l'importance depuis quelques années. Ainsi, le nombre de pharmacies vendant des aliments est en croissance au Québec : 589 en 2001 et 652 en 2005, soit une hausse de 10,7 % en 4 ans. Parallèlement, le nombre d'établissements vendant de la nourriture a augmenté de seulement 2,5 %. Au Québec, les pharmacies avaient une part de marché de 7,4 % des produits d'épicerie en 2000, ce qui est supérieur à la moyenne canadienne de 6,3 %. Enfin, le Québec et les Maritimes sont les seules provinces où les parts de marché de produits d'épicerie vendus en pharmacies étaient en croissance (de 3 % en 2000 au Québec comparativement à une moyenne canadienne de -2 %).

Impact pour la région

Les HRI et les pharmacies pourraient donc représenter une opportunité intéressante pour les producteurs et les transformateurs du SLSJ pour ne pas être totalement soumis aux conditions d'affaires difficiles des supermarchés. En effet, les HRI et les pharmacies présentent l'intérêt d'être des marchés en croissance qui sont plus fragmentés. De plus, dans la région, les dépanneurs et autres magasins d'alimentation (hors supermarché) représentaient 6,7 % des revenus du commerce de détail comparativement à 4,2 % en moyenne au Québec en 2006. Ainsi, les consommateurs régionaux dépensent plus que la moyenne provinciale dans des canaux de distribution parallèles.

Il serait aussi intéressant de considérer des possibilités de distribution conjointe de produits similaires, d'infrastructures de distribution centralisées dans la région et de chaîne de distribution régionale pour renforcer la présence des produits du SLSJ sur les tablettes.

Investissement en R-D de l'industrie agroalimentaire : le Québec investit moins que la moyenne canadienne en R-D

Comme pour de nombreuses industries, une réponse appropriée à la mondialisation dans l'agroalimentaire au Québec est l'innovation pour de nouveaux produits, processus ou procédés, mais aussi pour de nouveaux services, ou de nouvelles approches marketing et logistique.

Les pharmacies sont aussi un canal de distribution à considérer car en croissance considérable au Québec.

Les pharmacies et HRI sont des canaux à considérer pour l'industrie régionale. De plus, des alliances dans la distribution de produits similaires pourraient renforcer la présence des produits du SLSJ sur les tablettes.

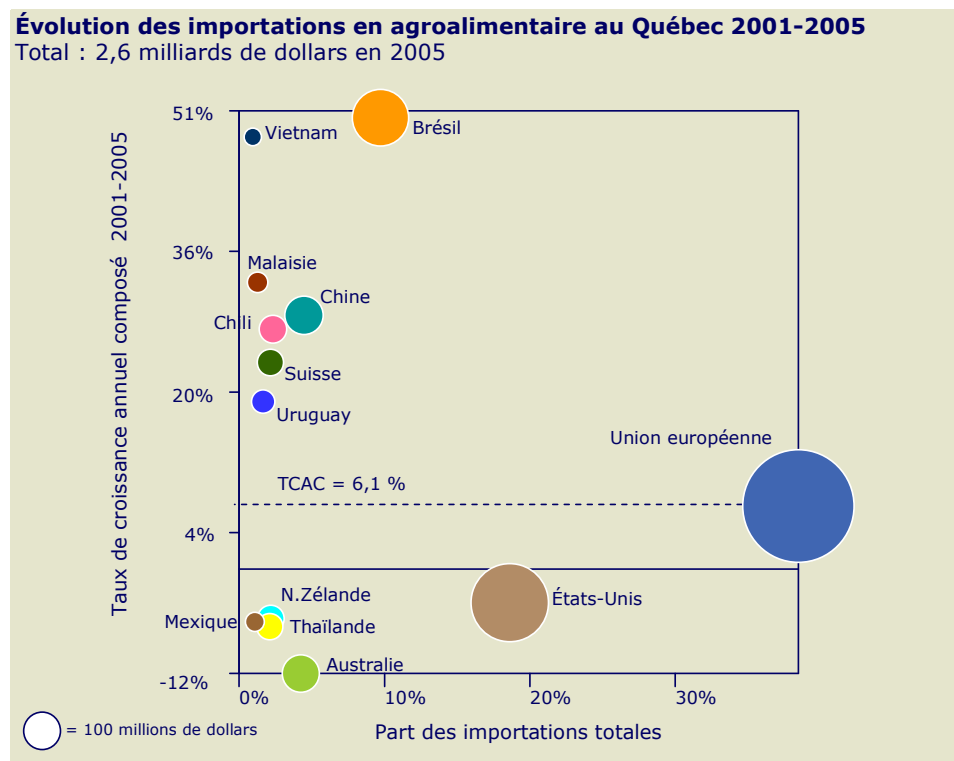
L'innovation est une stratégie offensive de conquête de nouveaux marchés de niche à forte valeur ajoutée.

Tout d'abord, l'innovation permet le développement de marchés de niche à forte valeur ajoutée et à faible concurrence. Un exemple concret d'un tel marché de niche est l'essor des aliments fonctionnels (marché estimé à 2,7 milliards de dollars au Canada en 2004) et des nutraceutiques. À cet effet, le Bureau des sciences de la nutrition de la Direction des aliments de Santé Canada, a proposé les définitions suivantes pour les produits nutraceutiques et les aliments fonctionnels :

- Un aliment nutraceutique (ex. : comprimés d'ingrédients actifs provenant du bleuet) est un produit isolé ou purifié à partir d'aliments, il est habituellement vendu sous formes médicinales qui ne sont pas généralement associées à des aliments. Il a été démontré qu'un aliment nutraceutique avait un effet physiologique bénéfique ou assurait une protection contre les maladies chroniques.
- Un aliment fonctionnel (ex. : jus d'orange enrichi de calcium) est semblable en apparence à un aliment conventionnel ou peut effectivement constituer un aliment conventionnel, il fait partie de l'alimentation normale et il a été démontré qu'il procurait des bienfaits physiologiques et (ou) qu'il réduisait le risque de maladies chroniques au-delà des fonctions nutritionnelles de base.

Cependant, l'industrie agroalimentaire québécoise ne peut se cantonner qu'aux marchés de niche et doit aussi défendre ses marchés de commodités pour lesquels le prix demeure le critère de décision le plus important. Or, les importations de pays dits à faibles coûts sont en augmentation au Québec et soumettent les produits québécois à une forte compétition de prix sur les marchés de commodité. Ainsi, les importations de produits provenant du Brésil ont augmenté de plus de 50 % en moyenne par an entre 2001 et 2005.

L'innovation est aussi une stratégie défensive contre les importations croissantes de produits provenant de pays à faibles coûts de main-d'œuvre.

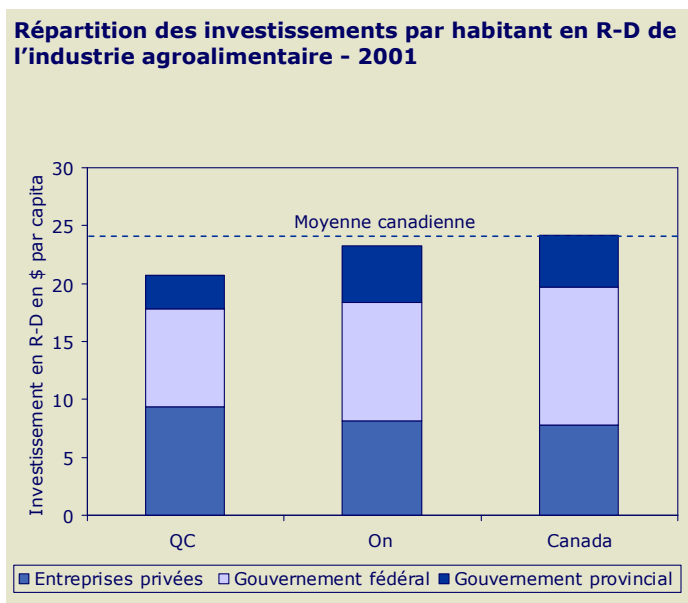


TCAC : Taux de croissance annuel composé

Graphique 3
Source : Industrie Canada, 2006

Aussi, l'innovation des procédés de fabrication ou de tout autre processus ayant un impact sur les coûts des produits, peut permettre d'accroître la compétitivité des entreprises de transformation agroalimentaire québécoises, et ce, même dans un contexte de marché de commodité.

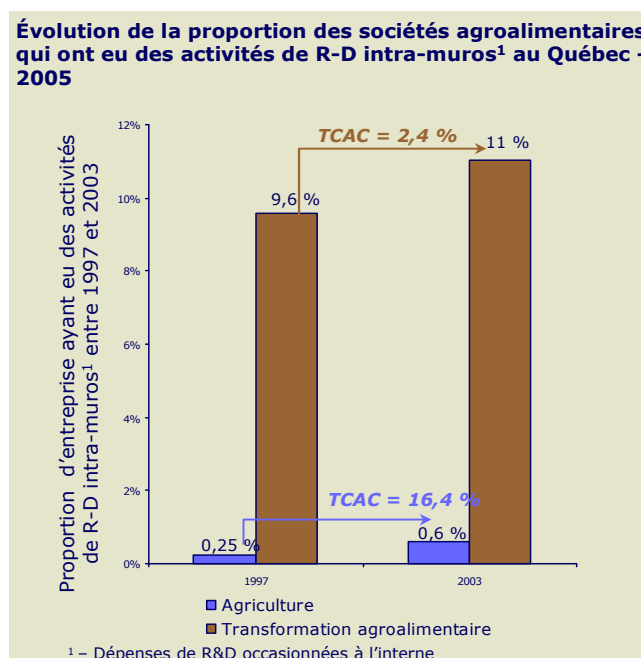
L'innovation a donc un rôle majeur à jouer pour permettre aux entreprises québécoises non seulement d'avoir une stratégie offensive de conquête de nouveaux marchés (comme les marchés de niche à forte valeur ajoutée), mais aussi de se défendre face à la concurrence accrue résultant de la mondialisation. Or, l'industrie agroalimentaire québécoise investit moins en R-D que ses consœurs ontarienne et canadienne : presque 25 dollars par habitant au Canada pour environ 20 dollars au Québec, soit 20 % de moins, selon le MAPAQ.



Graphique 4

Source : La recherche, la science et l'innovation en agroalimentaire 1997-2001, MAPAQ

De plus, une trop faible proportion des entreprises en agroalimentaire investissent en R-D avec 11 % des transformateurs et 0,6 % des producteurs, et ce, malgré une hausse depuis 1997.



TCAC : Taux de croissance annuel composé

Graphique 5

Source : Indicateurs de l'activité scientifique au Québec - Compendium édition 2006, Institut de la Statistique du Québec, 2006

Impact pour la région

Grâce aux chaînes de valeur, l'agroalimentaire au SLSJ devrait se concentrer sur une R-D appliquée à l'entreprise et valorisée en produits commercialisés.

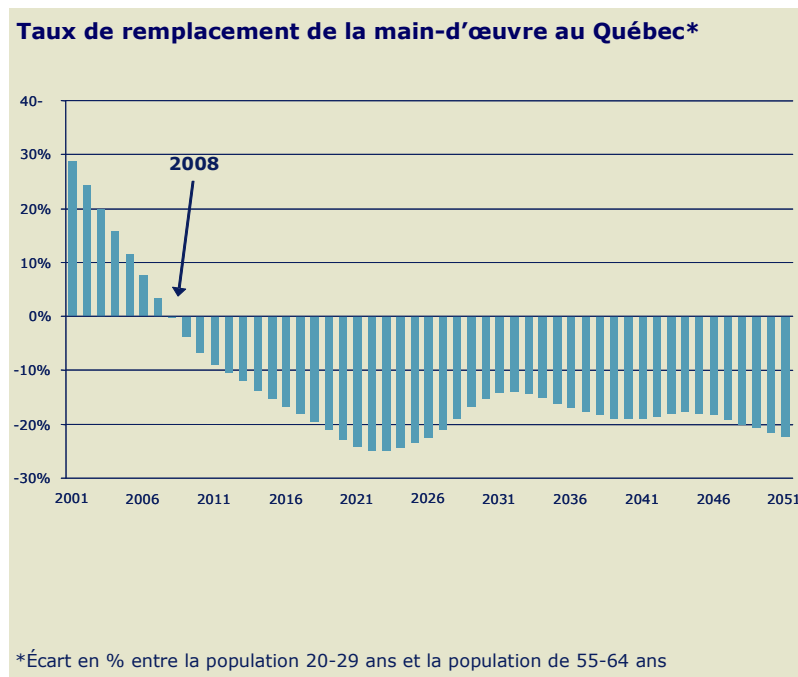
L'industrie agroalimentaire régionale devrait se concentrer sur une R-D appliquée à l'entreprise en mettant l'accent sur le transfert technologique et la valorisation de la recherche fondamentale en produits commercialisés. Pour ce faire, les chaînes de valeur sont une source d'innovation efficace car elles sont basées sur les besoins du consommateur et soutiennent donc une innovation qui sera valorisée par des ventes importantes. Cette approche devrait donc être favorisée pour soutenir l'innovation dans l'agroalimentaire au SLSJ.

Disponibilité de la main-d'œuvre : au Québec, la main-d'œuvre sera en déclin dès 2008

Le vieillissement de la population est une conséquence mathématique de l'évolution de la pyramide des âges. Ainsi, la portion et le nombre de Canadiens âgés de 45 et plus a augmenté de 1996 à 2006, passant de 34,7 % de la population (soit 2 520 000) à 42,5 % (soit 3 250 000). De plus, on estime qu'en 2020, 33 % de la population aura plus de 55 ans, ce qui confirme que la croissance démographique sera relativement faible au cours des quinze prochaines années.

Le nombre de travailleurs diminuera au Québec dès 2008.

La conséquence directe est un taux de renouvellement de la main-d'œuvre négatif à partir de 2008 au Québec, c'est-à-dire que le nombre de travailleurs diminuera.



Graphique 6

Source : CDPQ, Analyse macroéconomique, Thibault et Gauthier, 1999

Ce phénomène sera encore plus marqué dans la transformation agroalimentaire. En effet, le pourcentage de salariés âgés de plus de 45 ans dans la transformation agroalimentaire au Québec est actuellement de 31 %, comparativement à 28,8 % en moyenne dans le secteur manufacturier. Ainsi, le taux de départ à la retraite dans cette industrie devrait être relativement élevé.

La transformation agroalimentaire doit combler les postes issus des départs à la retraite et de la croissance économique.

De plus, Emploi-Québec a évalué à 1,8 % le taux de croissance annuel moyen de l'emploi dans l'industrie de la transformation agroalimentaire entre 2005 et 2010 (soit une création nette de 7 000 emplois) par rapport à seulement 1,0 % pour l'ensemble des secteurs économiques et 0,4 % pour le secteur de la fabrication. Ainsi, l'industrie agroalimentaire devra non seulement être capable de pallier les départs à la retraite, mais aussi de combler des postes générés par sa croissance pour que le manque de main-d'œuvre ne devienne pas un facteur limitant de croissance.

Le flux migratoire limité au Québec et les salaires complexifient davantage la problématique d'attraction de la main-d'œuvre dans l'agroalimentaire.

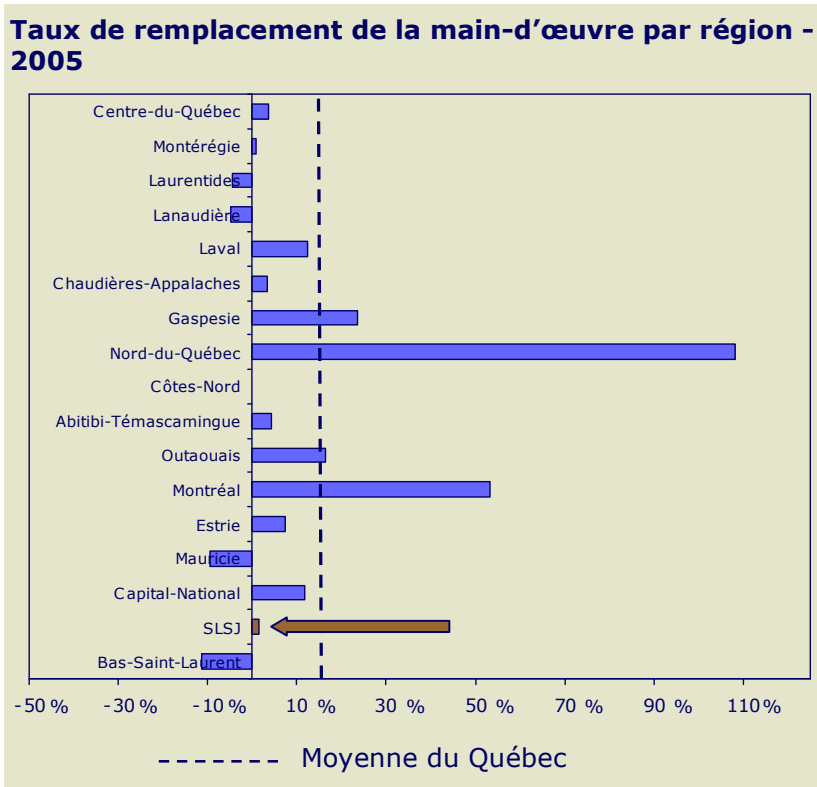
Le flux migratoire pourrait aider à combler les besoins en main-d'œuvre. Toutefois, le Québec attire moins d'immigrants que le reste du Canada notamment pour des raisons linguistiques. Ainsi, le Québec comptait en 2001 un peu moins de 400 000 immigrants soit 10,5 % de la population active par rapport à 29,1 % en Ontario et 19,9 % en moyenne au Canada.

Enfin, les salaires dans l'industrie agroalimentaire sont moins concurrentiels que dans d'autres industries. Un employé dans la transformation agroalimentaire gagne environ 36 000 dollars par an comparativement à près de 40 000 dollars en moyenne dans le secteur de la fabrication, ce qui complexifie davantage la problématique d'attraction de la main-d'œuvre.

Impact pour la région

La pénurie de main-d'œuvre commence déjà à se manifester au SLSJ où le taux de remplacement de la main-d'œuvre était de 1,4 % en 2005 comparativement à une moyenne provinciale de plus de 10 %.

La quantité de main-d'œuvre disponible est déjà un enjeu au SLSJ avec un taux de remplacement faible et des départs importants des gens âgés de moins de 29 ans.

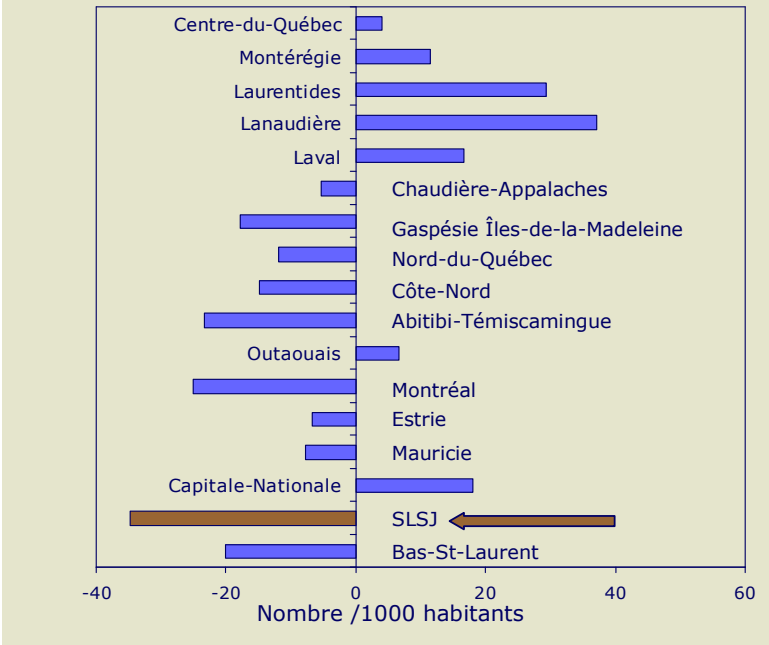


Graphique 7

Source : Portrait socio-économique des régions du Québec édition 2006, MDEIE, 2006

Cela provient notamment du grand nombre de départs des gens âgés de moins de 29 ans pour lesquels le solde migratoire du SLSJ est le plus défavorable de la province.

Solde migratoire des 0-29 ans pour 1000 habitants entre 2004-2005



Graphique 8

Source : Portrait socio-économique des régions du Québec édition 2006, MDEIE, 2006

L'industrie agroalimentaire au SLSJ devra donc développer une stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre pour notamment être capable de limiter le nombre de départs des gens âgés de moins de 29 ans.

De plus, trois sources de main-d'œuvre supplémentaires pourraient être utilisées à l'avenir pour combler les besoins de l'industrie agroalimentaire régionale :

- Les femmes dans la mesure où leur importance dans la main-d'œuvre active est croissante (le pourcentage de femmes dans la population active était de 46,5 % en 2005). Par contre, le secteur de la transformation agroalimentaire est encore dominé par les hommes, avec un pourcentage de salariés masculins de plus de 70 %. Il est donc clair que les femmes sont une source de main-d'œuvre que l'industrie agroalimentaire doit savoir intéresser.
- L'immigration provenant de pays francophones (en particulier les pays d'Afrique du nord), d'Amérique latine et du Mexique, peut être une source importante de main-d'œuvre, notamment pour le besoin d'ouvriers et de saisonniers.
- La réhabilitation de la main-d'œuvre venant d'autres industries qui vont perdre des emplois dans les années à venir. En effet, Emploi-Québec s'attend à ce que certaines industries diminuent quantitativement leur main-d'œuvre :
 - L'industrie de la foresterie et de l'exploitation forestière devrait diminuer son nombre d'emplois de 18 000 d'ici 2010
 - Les industries textiles (usines de textiles et de produits textiles ainsi que la fabrication de vêtements et de produits en cuir) vont subir une perte additionnelle de 10 000 emplois d'ici 2010.

D'autres pistes sont aussi à explorer. Tout d'abord, la modernisation des équipements permettrait d'améliorer l'ergonomie de certains postes de travail, automatiser certaines tâches, augmentant ainsi le besoin de maintenance et créant donc des postes à plus forte valeur ajoutée. Or, le secteur de la transformation a démontré une forte décroissance de ses investissements en immobilisations au Québec depuis 2001, soit -7 % en moyenne par an, alors qu'ils sont restés relativement stables ou ont crû dans les autres secteurs agroalimentaires.

L'industrie agroalimentaire au SLSJ devra donc développer une stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

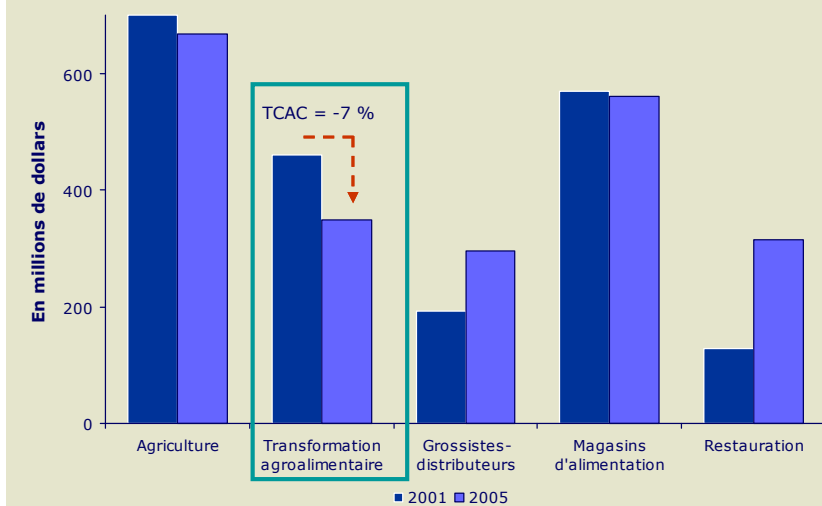
L'immigration, la part croissante des femmes et la réhabilitation de la main-d'œuvre venant d'autres industries sont des voies possibles pour répondre aux besoins de main-d'œuvre de l'agroalimentaire.

La modernisation des équipements de production, la rétention du personnel en âge de prendre sa retraite et une amélioration de l'image du secteur agroalimentaire sont à considérer.

Évolution des dépenses en immobilisations dans l'agroalimentaire au Québec 2001 à 2005

Total en agroalimentaire en 2005 : 2,1 milliards de dollars

Total en transformation agroalimentaire en 2005 : 348 millions de dollars



TCAC : Taux de croissance annuel composé

Graphique 9

Source : Bottin statistique alimentaire au Québec, 2006; CANSIM 029-0005, 2 août 2006

Ensuite, une partie du personnel en âge de prendre sa retraite pourrait rester en poste quelques années supplémentaires. Enfin, l'image du secteur agroalimentaire comme étant un secteur avec des conditions de travail exigeantes pourrait être améliorée pour faciliter le succès des stratégies précédemment citées.

Normes et réglementations de plus en plus sévères : des barrières de plus en plus importantes pour les PME

Les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus préoccupés par la qualité, la salubrité et l'impact sur l'environnement des aliments qu'ils achètent. Cette sensibilisation du consommateur à la santé va de pair avec les changements démographiques, les problèmes de santé et une prise de conscience de l'importance du choix des aliments face aux problématiques comme les OGM, les gras trans et la sécurité alimentaire.

Aussi, les normes sont de plus en plus nombreuses et ont un impact variable suivant le type d'entreprises. De façon générale, elles sont bien implantées dans les entreprises de moyenne et grande taille, mais les PME ont parfois de la difficulté à assumer les coûts relatifs à ces normes. Par exemple, l'impact en termes de coûts additionnels du projet d'étiquetage obligatoire des OGM pour le Québec pourrait être équivalent à 9-10 % d'augmentation du prix de détail des produits transformés, selon l'étude d'impact économique de KPMG réalisée en 2000.

Un autre exemple est la nouvelle Loi 102 sur la collecte sélective pour l'industrie alimentaire qui décrit le principe de responsabilité partagée des entreprises et des municipalités dans le financement de la collecte sélective des emballages municipaux. Le régime prévoit que l'ensemble des entreprises assujetties doivent assumer 50 % des coûts nets de la collecte sélective. La contribution totale des entreprises aurait été de 26,2 millions de dollars en 2005, et de 32 millions de dollars en 2006 (comprenant des frais d'administration, de développement et de maintien du programme).

Parmi les autres exigences ayant un coût significatif pour les transformateurs du Québec, on retrouve aussi :

- les exigences supplémentaires et particulières sur les étiquettes
- la valorisation des matières résiduelles (champs et compostage)
- l'imposition d'une redevance sur l'eau (Politique nationale de l'eau).

Les normes sont de plus en plus nombreuses et les PME ont parfois de la difficulté à assumer les coûts additionnels qu'elles génèrent.

Les produits importés disponibles sur les tablettes de magasins ne respectent pas toujours les mêmes règles de salubrité et d'étiquetage que les produits québécois et canadiens.

De plus, certaines réglementations et normes tels le HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points, conformité qui augmente l'avantage concurrentiel sur les marchés internationaux) et le C-TPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism, certification qui facilite l'entrée des produits aux États-Unis) deviennent progressivement des pré-requis pour pénétrer certains marchés d'exportation.

Par ailleurs, les produits importés disponibles sur les tablettes de magasins ne respectent pas toujours les mêmes règles de salubrité et d'étiquetage que les produits québécois et canadiens. Ainsi, selon l'Agence Canadienne d'inspection des aliments, qui publie un avis sur les rappels d'aliments en raison de dangers de santé, 85 % des 31 rappels ayant eu lieu en 2006 impliquaient des aliments fabriqués à l'extérieur du Québec.

Un autre exemple éloquent est le cas de l'eau embouteillée importée qui est régulièrement non conforme aux exigences canadiennes et québécoises en matière d'information nutritionnelle sur les étiquettes. De plus, les échantillons de l'eau embouteillée au Québec sont vérifiés par des inspecteurs à la source, ce qui n'est pas le cas pour l'eau embouteillée importée.

Cette situation est possible car le système actuel d'inspection des importations est basé sur un régime de bonne conduite. Il est cependant incomplet dans le cas d'importateurs délinquants ou peu soucieux des bonnes pratiques. Ainsi, les transformateurs locaux sont soumis à des normes que les importateurs ne respectent pas toujours, ce qui peut créer un déséquilibre concurrentiel.

Impact pour la région

De par leur coût mais aussi leur nécessité, les normes sont des barrières à l'entrée que certaines PME locales pourraient avoir du mal à surmonter. Le potentiel de marché de ces entreprises pourrait ainsi s'en trouver amoindri. Cependant, les normes permettent aussi aux entreprises qui les ont bien intégrées de protéger leur marché de l'entrée de concurrents (car elles sont une contrainte dissuasive) et d'avoir un facteur différenciant. Ainsi, il pourrait être intéressant que les transformateurs régionaux partagent une ressource experte en normes et réglementations agroalimentaires. Cela pourrait potentiellement être réalisé par le biais d'un réseau agri-conseil.

Il pourrait être intéressant que les transformateurs régionaux partagent une ressource experte en normes et réglementations agroalimentaires.

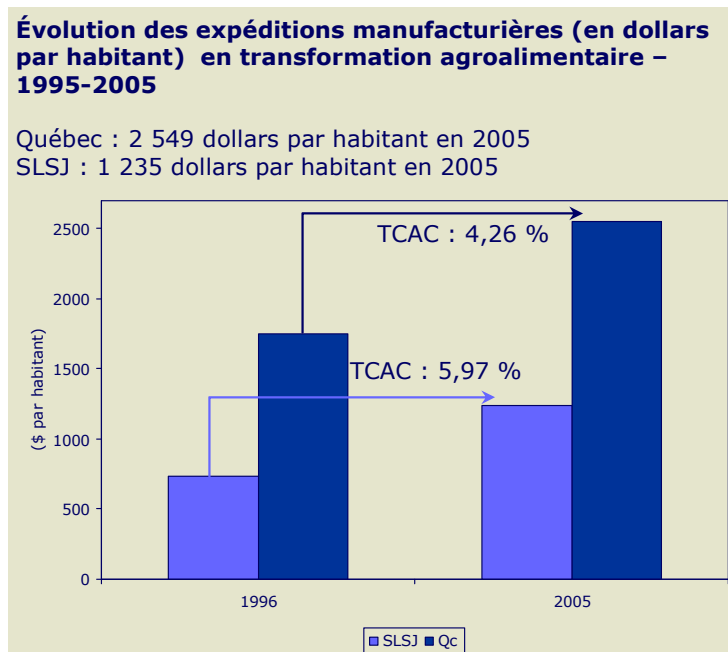
Conclusion des problématiques

L'industrie agroalimentaire régionale fait face à 5 problématiques principales que sont l'évolution rapide des marchés de consommation, la concentration de la distribution alimentaire, des investissements en R-D insuffisants, la disponibilité décroissante de la main-d'œuvre et les normes et réglementations de plus en plus sévères. Aussi, un des défis majeurs de l'industrie agroalimentaire est de créer de la valeur ajoutée qui est reconnue par les consommateurs, et ce, notamment pour se sortir de l'étau constitué de la compétition grandissante, conséquence de la mondialisation, de la concentration des distributeurs, des barrières à l'entrée pour certains marchés et des exigences et la complexité accrue provenant de l'évolution des besoins des consommateurs. Toutefois, il existe dans l'industrie agroalimentaire des opportunités pour se différencier et réussir dans ce contexte hautement concurrentiel.

Création de valeur dans l'agroalimentaire au SLSJ

Le SLSJ est une région où l'agroalimentaire génère un niveau limité de valeur ajoutée.

La valeur ajoutée étant identifiée comme une opportunité majeure vers laquelle l'agroalimentaire québécois devrait tendre, il est fondamental de comprendre comment la région du SLSJ se comporte en terme de création de valeur. Or, il apparaît que le SLSJ est une région où l'agroalimentaire génère un niveau limité de valeur ajoutée avec 1,60 \$ de livraison manufacturière au SLSJ par 1 \$ de produit comparativement à 3,20 \$ au Québec en 2005. De plus, les expéditions manufacturières par habitant en transformation agroalimentaire étaient nettement inférieures au SLSJ (1 235 dollars) par rapport au Québec (2 550 dollars) en 2005.



Graphique 10

Sources: Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec, MAPAQ, 2006 ; La production agricole et la transformation des produits agroalimentaires au SLSJ, évolution et tendances depuis 1997, MAPAQ, 2005

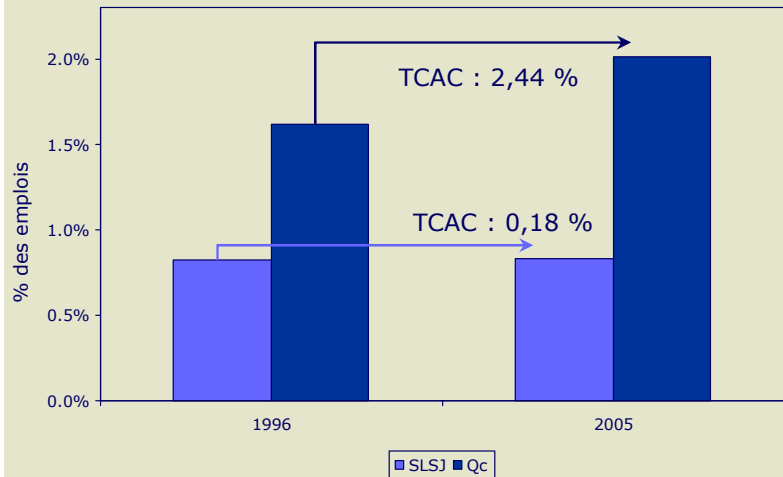
En 2005, le SLSJ représentait moins de 1,7 % des livraisons manufacturières et 1,3 % des emplois en transformation agroalimentaire du Québec, comparativement à un ratio de 3,6 % pour la population.

Ce faible niveau de création de valeur dans la région est la résultante d'une faible présence de la transformation agroalimentaire au SLSJ car la plus grande part de la valeur se crée lors de la transformation des produits alimentaires. En conséquence, moins de 1 % des emplois du SLSJ étaient en transformation agroalimentaire en 2005 comparativement à 2 % au niveau provincial.

La transformation agroalimentaire est sous-représentée au SLSJ.

Évolution de la part des emplois en transformation agroalimentaire dans l'économie- 1995-2005

Québec : 74 600 emplois en transformation en 2005
SLSJ : 1 000 emplois en transformation en 2005



TCAC : Taux de croissance annuel composé

Graphique 11

Sources: Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec, MAPAQ, 2006 ; La production agricole et la transformation des produits agroalimentaires au SLSJ, évolution et tendances depuis 1997, MAPAQ, 2005

De façon générale, la transformation agroalimentaire au SLSJ se concentre sur la 1ère transformation.

La transformation au SLSJ ne représentait que 7,3 % des emplois de l'agroalimentaire régional en 2005 alors que ce pourcentage s'élevait à 15,9 % au niveau de la province. De façon générale, la transformation agroalimentaire au SLSJ se concentre sur la 1ère transformation. Par exemple, bon nombre d'éleveurs font maintenant abattre leurs bêtes en dehors de la région, limitant par le fait même la valeur ajoutée créée en région, ainsi que le potentiel d'intrants à la seconde transformation. La création de valeur ajoutée par le biais de la transformation des aliments, et notamment les 2^e et 3^e transformation, est donc une opportunité pour l'industrie agroalimentaire au SLSJ.

Conclusion

Le SLSJ est une région dans laquelle l'industrie agroalimentaire crée actuellement une valeur limitée et inférieure à la moyenne de la province, et ce, à cause d'un faible développement du deuxième maillon de la chaîne de valeur : la transformation. La création de valeur ajoutée doit donc être au cœur de la stratégie de l'agroalimentaire dans le SLSJ car non seulement l'opportunité existe mais, tel que nous l'avons présenté dans la première partie du présent rapport, cela apporte aussi une réponse adaptée aux défis majeurs de l'industrie. Le développement de l'agroalimentaire régional devrait donc être spécifique, ciblé et guidé par le potentiel de création de valeur. La région doit donc comprendre ses forces et points d'amélioration pour cibler les secteurs (tant sur le plan de la production que la transformation) permettant une création de valeur optimale.

Forces du SLSJ

Dans son objectif d'augmenter la création de valeur dans la région et donc les retombées économiques de l'industrie agroalimentaire, le SLSJ peut s'appuyer sur 5 forces principales qui peuvent être utilisées comme leviers :

- Isolement, conditions de sols et climat nordique
- Une masse critique d'entreprises dans les productions à caractère nordique
- La présence de créneaux forts et porteurs
- La disponibilité des sols
- La présence d'organismes de support

Isolement, conditions de sols et climat nordique

Des études scientifiques et des constats empiriques ont démontré qu'un climat et des conditions pédologiques à caractère nordique permettent d'obtenir une qualité supérieure pour certaines productions. De plus, l'isolement géographique est une protection contre nombres d'insectes, ravageurs et maladies (ce qui permet de réduire l'utilisation de pesticides et prédispose la région aux cultures biologiques).

Ainsi, la production de bleuets sauvages du Québec (qui vient essentiellement de la région du SLSJ) est soumise moins régulièrement aux maladies que dans les autres provinces et profite de l'absence de la mouche du bleuet.

De plus, la région est une zone protégée pour la pomme de terre de semence (accréditée au niveau fédéral) et permet au Québec d'être l'une des provinces importantes dans la répartition des superficies de pommes de terre de semence accréditées.

Des études scientifiques ont démontré qu'un climat et des conditions pédologiques à caractère nordique permettent d'obtenir une qualité supérieure pour certaines productions

L'isolement géographique est une protection contre nombres d'insectes, ravageurs et maladies.

Superficies de pommes de terre de semence accréditées (en ha)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Terre-Neuve	61	47	62	50	47	59
Île-du-Prince-Édouard	9 782	9 759	9 948	9 595	7 927	8 442
Nouvelle-Écosse	277	210	188	192	172	197
Nouveau-Brunswick	6 775	6 710	6 944	6 347	5 948	5 858
Québec	2 367	2 502	2 774	2 754	2 619	2 482
Ontario	355	269	404	326	364	319
Manitoba	3,705	4,204	3,851	3,123	2,803	2,480
Saskatchewan	2,149	2,425	2,671	2,596	2,180	2,084
Alberta	5,551	5,739	5,398	5,048	4,638	4,435
Colombie-Britannique	820	837	945	740	760	784
Canada	31 840	32 702	33 185	30 771	27 458	27 140

Schéma 2

Source : Agriculture et agroalimentaire Canada

Cependant, le climat nordique peut aussi être une menace pour l'industrie agroalimentaire à cause de gels tardifs qui peuvent engendrer de lourdes pertes de récolte.

Les cultures à caractère nordique et leur transformation offrent une voie de développement très intéressante pour la région.

La région jouit d'un bassin d'entreprises important dans les productions à caractère nordique.

Nombre de productions à caractère nordique offrent non seulement de belles perspectives de croissance, mais aussi de belles perspectives à l'exportation.

Effet de levier possible

La région offre des conditions uniques (climats, conditions de sols) pour le développement de productions à caractère nordique. De plus, l'isolement géographique de la région offre des conditions phytosanitaires exceptionnelles. Ces avantages ont de plus la caractéristique d'être différentiateur à long terme car ils proviennent de la géographie de la région. Aussi, les cultures à caractère nordique ainsi que la transformation de ces cultures offrent une voie de développement très intéressante pour la région. Enfin, pour bénéficier au maximum des avantages liés à la nordicité, il serait intéressant de valoriser la provenance des produits auprès des consommateurs par le biais d'une marque régionale par exemple.

Masse critique d'entreprises dans les productions à caractère nordique

Ces avantages se traduisent en termes de masse critique d'entreprises présentes dans la région et œuvrant dans des productions à caractère nordique.

- Bleuets sauvages : Il y avait, au SLSJ, 218 entreprises agricoles productrices en 2005 sur les 250 que comptait le Québec, ce qui représentait 17 700 ha de culture dans la région. On trouvait aussi cinq usines de congélation et 7-8 entreprises de deuxième et troisième transformation de bleuets dont Les Bleuets sauvages du Québec inc. et Bleuets Mistassini Itée.
- Pommes de terre : En 2004, le SLSJ était au 1^{er} rang québécois concernant les pommes de terre de semence avec 1 727 ha, soit 58 % des superficies de la province. De plus, la région bénéficie de la présence de Propur et de Patates Lac-Saint-Jean dans les pommes de terre de semence. Concernant les pommes de terre en général, la région se classait 3^e de la province avec 2 892 ha.
- Oléagineux : La région constituait l'une des principales régions productrices de canola avec 4 616 ha en 2005.
- Céréales à paille : Le SLSJ est la plus grande région productrice d'avoine au Québec avec 20 284 ha, soit 22,5 % des superficies québécoises en 2004. De plus, on trouve au SLSJ une usine de transformation de l'avoine en gruau (ferme Olofée).
- Autres : Le SLSJ se distingue aussi en étant la plus grande région productrice de gourgane au Québec (125 ha pour 220 tonnes en 2005) et en ayant près de 30 000 plants de petits fruits en cultures commerciales chez divers producteurs. Enfin, une usine de déshydratation de luzerne s'est implantée dans la région il y a 5 ans (Luzerne Belcan).

D'ailleurs, ces entreprises devraient prospérer à l'avenir car nombre de ces marchés offrent non seulement de belles perspectives de croissance, mais aussi de belles perspectives à l'exportation :

- Environ 80 % de la production canadienne de bleuets est exportée.
- Au niveau canadien, la production de bleuets sauvages a connu une croissance de plus de 50 % depuis dix ans. Au Québec, la production a triplé depuis dix ans et elle devrait croître d'un autre 30 % au cours des cinq prochaines années, faisant du Québec le premier producteur de bleuets sauvages au monde.
- En 2005-2006, le Canada exportait plus de 60 % de sa production de canola.
- Au Québec, entre 1992 et 2002, les recettes monétaires provenant des oléagineux ont connu une forte croissance, passant de 10,5 à près de 92 millions de dollars.
- La demande en canneberges biologiques est élevée, particulièrement en Union européenne.

- La production de canneberges au Québec a augmenté de 1600 % en 14 ans, malgré une chute des prix.
- Le Canada est l'un des plus grands pays exportateurs de luzerne granulée et de luzerne en cube au monde.

Effet de levier possible

La nordicité offre encore de très belles opportunités de développement dans des projets à valeur ajoutée dans des marchés encore émergents comme la transformation des petits fruits, bleuets et canneberges biologiques. En effet, ces marchés offrent de très belles perspectives de croissance et un potentiel à l'exportation certain. D'ailleurs, cette opportunité a été reconnue par l'octroi d'un statut en évaluation du créneau de l'agriculture nordique au SLSJ dans le cadre des projets A.C.C.O.R.D.

De plus, certaines productions à caractère nordique pourraient être utilisées comme intrants à d'autres productions comme l'élevage de bœufs ou de porcs car cela pourrait donner à la viande des caractéristiques distinctives (ex. : bœuf à l'orge).

Enfin, une coordination entre la Table agroalimentaire et les organismes impliqués dans le créneau des petits fruits est souhaitable pour tirer le maximum du potentiel des petits fruits dans la région.

Présence de créneaux forts et porteurs

Avec un revenu brut pour le secteur de la production d'environ 25 millions de dollars en incluant la récolte en forêt, la production de bleuets est la seconde activité agricole en importance dans la région après la production laitière. Ainsi, l'expertise et l'image de la région du SLSJ pour les bleuets sauvages sont reconnues jusqu'en Europe et au Japon. D'ailleurs, les principaux acheteurs de bleuets sauvages québécois sont les États-Unis, l'Allemagne, le Japon, la France et la Belgique.

95 % de la production québécoise de bleuets sauvages se fait au SLSJ où la chaîne de valeur du bleuets sauvage est bien développée (Les bleuets sauvages du Québec intègrent producteurs et transformateurs). Plus encore, le Québec et donc le SLSJ se distingue au niveau national pour sa production de bleuets sauvages.

Production de bleuets sauvages au Canada	Valeur (000 \$)		Volume (tonne métrique)		Surface (ha)	
	1997	2002	1997	2002	1997	2002
Province						
Nouvelle-Écosse	13 955	15 075	10 208	17 735	12 758	15 378
Québec	19 665	20 600	14 070	18 595	12 230	12 909
Nouveau-Brunswick	8 525	4 500	5 466	4 717	6 149	8 701
Canada	45 935	42 425	32 797	43 511	34 216	40 630

Schéma 3

Source : 2002/2003 Canadian Fruit Situation and Trends including apples, tender fruits, grapes (Vinifera) and berries, Agriculture et Agroalimentaire Canada

Si les rendements des bleuetières du SLSJ ont, par le passé, été inférieurs à ceux des bleuetières du Maine et de la Nouvelle-Écosse, cela n'est plus le cas grâce à une belle augmentation des rendements au SLSJ qui sont passés de 802 kg/ha en 1997 à 1 502 kg/ha en 2007 (avec un pic à 2 282 kg/ha en 2006). Cependant, la cueillette en forêt pourrait possiblement être mieux organisée car, chaque année, il y a de la production perdue.

De plus, la production de bleuets sauvages est, dans bien des marchés dont celui de l'utilisation en tant qu'intrant par des industriels, en compétition avec la production de bleuets cultivés. Ainsi, environ 50 % de la production de bleuets cultivés est vendue fraîche, le reste est vendue à des industriels pour fabriquer des jus, pâtisseries et autres. Dans le créneau des bleuets cultivés, dominé au Canada par la Colombie

La nordicité offre de très belles opportunités de développement dans des projets à valeur ajoutée dans des marchés encore émergents.

L'expertise et l'image de la région du SLSJ pour les bleuets sauvages sont reconnues jusqu'en Europe et au Japon.

Britannique (3^e région en Amérique du nord après le Michigan et le New Jersey), le Québec n'est que peu présent avec 192 ha en 2002 pour 3 337 au Canada.

En complément des bleuets sauvages, c'est tout le créneau des petits fruits qui est porteur au SLSJ avec notamment un site expérimental (situé à la ferme de Normandin) dédié au développement de cultivars et la mise au point de technique de production pour les petits fruits qui est le fruit de la collaboration entre les Jardins Maria Chapdelaine et Agriculture Agroalimentaire Canada.

La production de pommes de terre est, quand à elle, la 4^e production agricole régionale en termes de recettes monétaires (15,2 millions de dollars), ce qui place la région comme une région d'importance au Québec. Le Québec est, quant à lui, la cinquième province au Canada dans cette production.

Valeur de la production de pommes de terre en millions de \$	2001	2002	2003	2004	2005
Terre-Neuve	1,2	1,4	2,1	2,0	1,9
Île-du-Prince-Édouard	123,9	189,9	185,3	151,3	161,7
Nouvelle-Écosse	8,2	10,8	9,2	10,8	9,5
Nouveau-Brunswick	100,8	126,8	100,6	83,5	77,2
Québec	95,7	110,7	85,6	81,7	101,6
Ontario	71,9	87,3	81,5	73,1	64,1
Manitoba	131,3	132,8	139,5	153,9	154,2
Saskatchewan	131,3	132,8	139,5	153,9	154,2
Alberta	107,1	146,8	134,1	164,0	137,8
Colombie-Britannique	42,5	59,7	50,5	46,9	61
Canada	722,9	917,6	846,4	820,3	792,5

Schéma 4

Source : Les pommes de terre : situation et tendances de la production canadienne en 2005-2006, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2006

La région a une expertise reconnue dans la production de semences de pommes de terre in vitro.

La région se distingue particulièrement dans la production de pommes de terre de semences car le SLSJ représentait 58 % des superficies totales de pommes de terre de semence du Québec en 2005. De plus, la région dispose d'une expertise reconnue dans la production de semences de pommes de terre in vitro. Enfin, on trouve au SLSJ des regroupements de producteurs bien établis et organisés pour la production de pommes de terre et de pommes de terre de semence.

Ces deux créneaux s'avèrent être des moteurs pour l'agroalimentaire régionale par leur capacité à générer des projets porteurs comme :

- Effervescence dans le domaine des bleuets sauvages avec de nombreux investissements faits au cours des dernières années.
- Depuis 1998, les Jardins Maria Chapdelaine œuvrent pour le développement des petits fruits.
- Expérimentation du concept forêt/bleuets.
- Une dizaine de projets en cours dans les petits fruits, canneberges et bleuets dont un tonique à base de trois petits fruits, un jus de bleuets et un yogourt de bleuets. Les projets basés sur les bleuets sont les plus nombreux.

Le SLSJ pourrait s'appuyer sur ses créneaux forts pour développer une image de marque véhiculant les valeurs de la région.

Près de 7 000 ha de terre ne sont actuellement pas utilisés à leur plein potentiel.

Les terres ayant un potentiel agricole disponible peuvent permettre le développement de l'agroalimentaire.

La région peut se targuer d'un nombre important d'organismes et de centres de recherche dédiés à l'agroalimentaire, ce qui est un avantage de taille comparativement aux autres régions.

Effet de levier possible

Ces créneaux régionaux forts dont la réputation dépasse le simple cadre de la région pourraient devenir les piliers de la création d'une image de marque régionale donnant une belle visibilité aux produits du SLSJ. Cette marque pourrait véhiculer les valeurs fortes de la région que sont la qualité des ressources (eau, air), la présence d'un environnement exceptionnel et enfin le respect d'une agriculture régionale et traditionnelle (utilisation de pesticide limitée, par exemple).

Disponibilité des sols

Pour assurer le développement de son industrie agroalimentaire, le SLSJ peut compter sur une bonne disponibilité des sols avec un potentiel agricole. Ainsi, près de 7 000 ha ne sont pas utilisés à leur plein potentiel et pourraient être optimisés pour de l'agriculture, de l'élevage ou autre. Cependant, il est à noter que les superficies disponibles inventoriées par le MAPAQ sont dispersées et forment rarement des blocs de plus de 80 ha. De plus, ces terres ne peuvent pas toujours être exploitées pour l'agriculture traditionnelle.

De plus, et suivant les besoins et la pertinence de la démarche, des fermes pourraient se reconvertir et changer de type de production comme cela a déjà été réalisé par le passé, notamment pour s'inscrire dans des chaînes de valeur.

Effet de levier possible

Bien que dispersées, les terres ayant un potentiel agricole disponibles peuvent permettre l'expansion et/ou le développement de productions agricoles ou élevage ou autre supportant la deuxième et troisième transformation dans la région.

Présence d'organismes de support

La région peut se targuer d'un nombre important d'organismes et de centres de recherche dédiés à l'agroalimentaire, ce qui est un avantage de taille comparativement aux autres régions. Parmi ces organismes, citons le CARA, Agrinova (qui est un Centre collégial de transfert de technologie, CCTT) et la Table agroalimentaire. En tout, ce n'est pas moins de neuf (9) organismes et centres de recherche que l'on trouve au SLSJ qui peuvent contribuer à l'essor de l'industrie agroalimentaire régionale :

Centres de recherche		
CARA <ul style="list-style-type: none"> • Organisme régional visant le développement de nouveaux produits en alimentation et nutrition • Mise-en-commun de ressources humaines et équipements avec des PME régionales • Basé au Cégep de Chicoutimi 	AGRINOVA (CCTT) <ul style="list-style-type: none"> • Organisme régional spécialisé en agriculture visant l'amélioration de la productivité et de la compétitivité, le développement de partenariats, la réalisation de projets d'aide technique et la vulgarisation et la diffusion de l'information • Basé à Alma 	Ferme de recherche Normandin <ul style="list-style-type: none"> • Ferme de recherche liée au Centre de recherche et de développement sur les sols et grandes cultures¹ à Sainte-Foy • Organisme axé sur la recherche sur les ressources sol-eau-air et les grandes cultures
Organismes de support à l'industrie agroalimentaire		
Table agroalimentaire du SLSJ <ul style="list-style-type: none"> • La mission de la Table agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean est de promouvoir, soutenir et réaliser des projets et des actions liés aux enjeux de l'industrie agroalimentaire en concertation avec les acteurs régionaux. 	Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation <ul style="list-style-type: none"> • Sa mission est de soutenir le développement économique, l'innovation et l'exportation ainsi que la recherche en favorisant notamment la coordination et la concertation des différents acteurs des domaines économiques, scientifiques, sociaux et culturels dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique, de développement scientifique et de développement durable. 	Conférence régionale des élus <ul style="list-style-type: none"> • Organisme régional visant à promouvoir et supporter le développement régional dans tous les secteurs d'activité – notamment l'agroalimentaire par une commission sectorielle dédiée (la Table agroalimentaire du SLSJ)
MAPAQ – Direction régionale SLSJ <ul style="list-style-type: none"> • Le MAPAQ soutient les entreprises régionales afin d'influencer et de soutenir la croissance de l'agriculture et de l'agroalimentaire 	Développement économique Canada <ul style="list-style-type: none"> • L'Agence de développement économique du Canada a pour mandat de promouvoir le développement à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux PME des régions à faible croissance ou à celles qui n'ont pas suffisamment de possibilité d'emplois productifs. 	Université du Québec à Chicoutimi <ul style="list-style-type: none"> • Université ayant notamment un laboratoire d'analyse et de séparation des essences végétales (LASEVE) qui offre des services de consultation auprès d'entreprises en matière d'extraction de produits naturels à partir de plantes.

¹ – Les grandes cultures réfèrent aux céréales, protéagineux, fourrages et pâturages.

Schéma 5

Des centres de formation et différents partenariats avec d'autres centres de recherche complètent la présence d'organismes de soutien.

De plus, différents partenariats avec d'autres centres de recherche assurent au SLSJ un accès à des connaissances dépassant son seul territoire. Ainsi, Agrinova a conclu un partenariat pour le développement d'affaires avec Cintech Agroalimentaire (qui se trouve à Saint-Hyacinthe) car leurs offres de services sont complémentaires. Agrinova collabore aussi avec le centre de recherche Les Buissons (Côte-Nord). Il existe aussi des projets de collaboration en cours avec des chercheurs du Nouveau-Brunswick. Enfin, la Table agroalimentaire est en train de créer un partenariat avec Nordic Association of Agricultural Scientists (se situant en Suède) qui promeut la recherche dite «nordique» dans les pays d'Europe du nord et baltiques.

En complément des organismes précités, on trouve aussi dans la région Les Jardins Maria Chapdelaine qui collabore avec Agriculture Agroalimentaire Canada pour la mise en place d'un site expérimental dédié au développement de cultivars et la mise au point de techniques de production pour les petits fruits. De plus, des centres de formation en hôtellerie, produits du terroir, restauration, boucherie, cuisine, diététique, gestion d'exploitation agricole (ex. : Cégep St-Félicien, Cégep d'Alma, Polyvalente d'Arvida, Cégep Chicoutimi) ainsi que l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) sont présents dans la région, ce qui facilite la formation de la main-d'œuvre.

Cependant, avec un grand nombre d'organismes, associations et programmes les desservant, bon nombre d'entreprises ne savent plus à quelle porte frapper pour maximiser leurs efforts ou encore pour bénéficier de programmes d'aide dans l'industrie. De plus, le financement des organismes est parfois une tâche qui consomme un temps trop important, empêchant ainsi ces organismes de se concentrer sur leurs rôles réels.

Effet de levier possible

Une bonne coordination et la clarification des rôles / responsabilités de tous ces organismes de soutien et de R-D de l'industrie agroalimentaire régionale permettront un déploiement réussi de la stratégie de l'industrie grâce à un support adapté. De plus, le financement de ces organismes devrait être pérennisé pour permettre aux organismes de se consacrer au soutien des entreprises et non à la recherche constante de financement pour assurer leur survie.

La coordination et le financement des organismes présents pourraient être améliorés pour assurer un déploiement réussi de la stratégie.

Conclusion

Le SLSJ peut s'appuyer fortement sur les avantages que lui confère sa géographie, à savoir le climat nordique, l'isolement et la qualité des sols ainsi que sur la notoriété et la forte présence acquise grâce aux bleuets sauvages et aux pommes de terre de semence. Enfin, les organismes présents dans la région doivent permettre le bon déploiement de la stratégie de l'industrie agroalimentaire dans le SLSJ.

Points d'amélioration du SLSJ

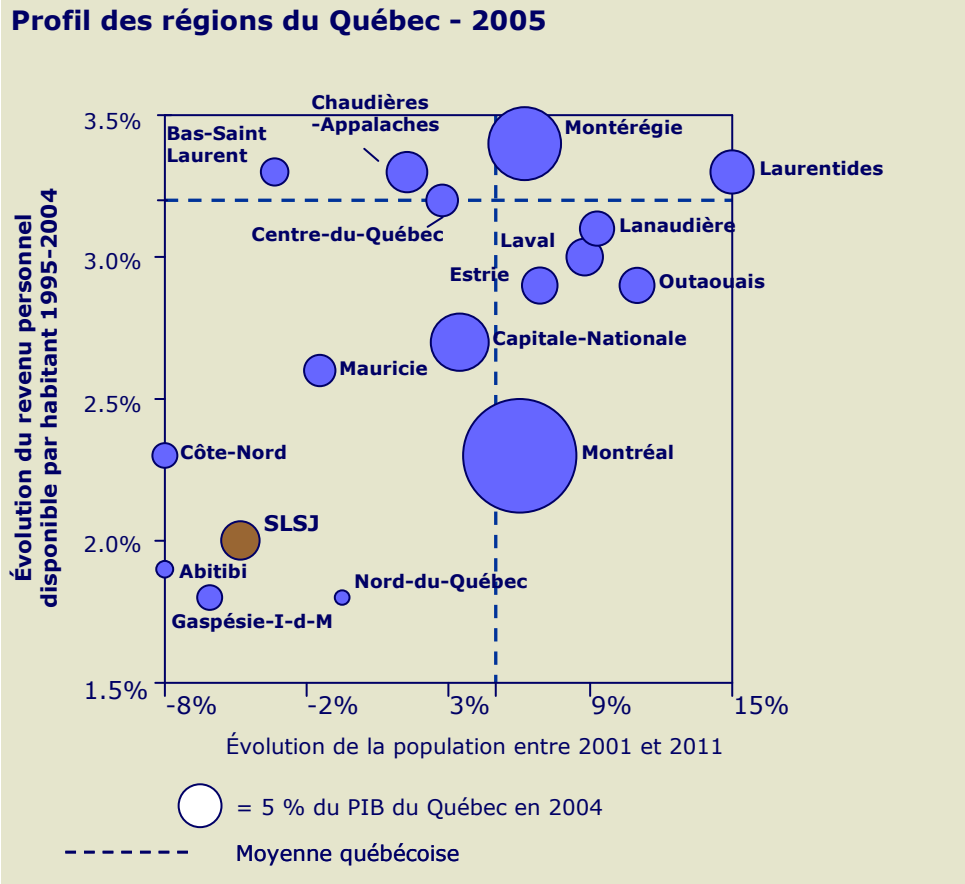
Pour générer plus de valeur dans la région, il est important de comprendre les points d'amélioration de la région du SLSJ pour leur apporter une réponse adéquate. Les points d'amélioration identifiés sont :

- Développer l'expertise en commercialisation
- Renforcer la disponibilité des capitaux d'investissement
- Hausser le niveau d'investissement en R-D et innovation
- Hausser le niveau d'investissement en formation
- Parfaire la collaboration régionale
- Maximiser l'utilisation de la capacité de production
- Optimiser la chaîne logistique
- Développer la culture entrepreneuriale

Expertise en commercialisation à développer

Au SLSJ, peu d'entreprises exportent ou bien même vendent leurs produits ailleurs au Québec, ce qui entraîne une dépendance au marché local. Or, cette dépendance est une menace car, au SLSJ, le marché local est en décroissance. La population globale devrait diminuer de 5 % entre 2001 et 2011 et le revenu personnel a stagné entre 1995 et 2004 comparativement à la majorité des régions du Québec.

La dépendance des entreprises agroalimentaires du SLSJ au marché local est une menace car ce marché est en décroissance.



Graphique 12
 Source : Portrait socio-économique des régions du Québec édition 2006, MDEIE, 2006

De plus, le SLSJ est une région relativement éloignée des centres de décisions et des grands marchés de consommation, ce qui peut constituer un frein au développement.

Les distances entre le SLSJ et les centres décisionnels ainsi que les grands marchés de consommation peuvent constituer un frein au développement.

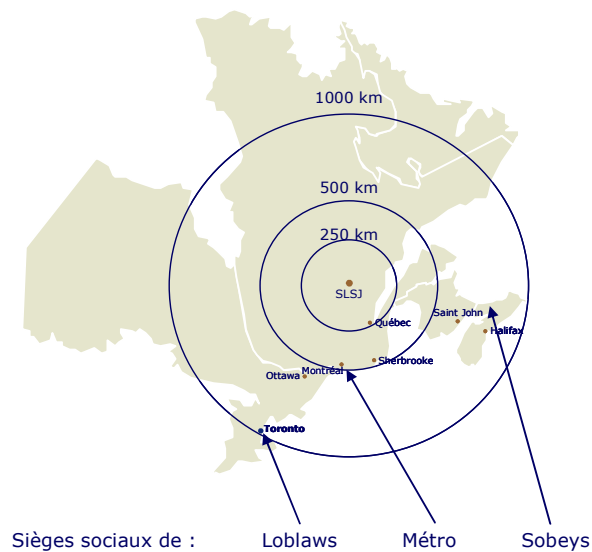


Schéma 6
 Sources : sites internet de Métro, Loblaws et Sobeys

Une bonne partie des entreprises de la région n'est pas préparée au mieux à la commercialisation extrarégionale.

Ces deux phénomènes combinés rendent la commercialisation extrarégionale nécessaire pour assurer la pérennité de l'industrie agroalimentaire régionale. En effet, la commercialisation et l'accès aux tablettes est le nerf de la guerre dans l'industrie agroalimentaire. Or, il semble qu'une bonne partie des entreprises de la région n'est pas préparée pour cela, car on trouve au SLSJ :

- Peu de marques fortes
- Peu de structure de commercialisation
- Une faible taille des entreprises
- Une propension à investir dans le marketing et la commercialisation limitée
- Une valeur ajoutée des produits régionaux encore limitée
- Une différenciation des produits issus de la région trop limitée

Il y a des exemples d'entreprises dans les régions de Charlevoix et du Bas-Saint-Laurent qui ont accédé à des réseaux de distribution parallèles, tels que les regroupements d'IGA, pour avoir un accès plus facile aux tablettes. Certains secteurs comme les fruits et légumes ont des coûts plus abordables et certains distributeurs, tel Corneau Cantin, ont même éliminé les frais de listing pour les produits locaux.

Pistes de solution

Cela signifie donc qu'il faut trouver des moyens de ne plus dépendre strictement du marché local. Il faut viser des secteurs où la région a d'excellentes chances de faire une percée sur les marchés hors région en misant sur les atouts du SLSJ. Pour ce faire, les entreprises régionales peuvent notamment développer leur capacité de commercialisation et se distinguer sur le marché avec des produits uniques à forte valeur ajoutée. De plus, des entreprises pourraient se grouper pour partager une ou des ressources spécialisées en marketing et commercialisation.

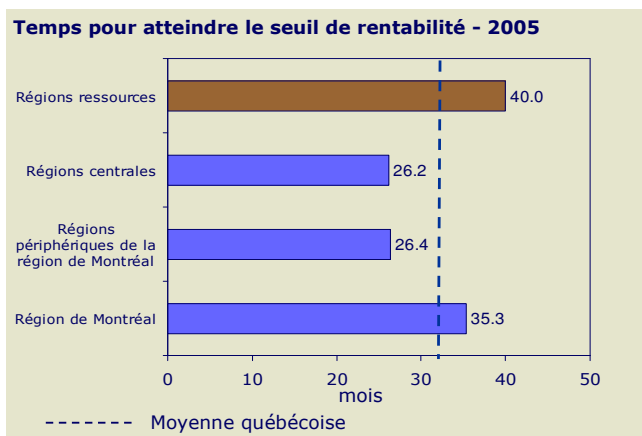
De plus, il serait intéressant que des entreprises se groupent pour partager une ou des ressources spécialisées en marketing et commercialisation. Cela pourrait être sous la forme d'un groupe conseil partagée. Enfin, des formations en commercialisation et marketing pourraient être offertes par un organisme tel que la Table agroalimentaire.

Capacité d'investissement à renforcer

La région du SLSJ a un besoin en capitaux de pré-démarrage et démarrage. En effet, bon nombre de projets sont au niveau du pré-démarrage. De plus, beaucoup de projets mettront un produit nouveau sur le marché et/ou utilisent des technologies nouvelles ou récentes. En complément, la région a un besoin en capitaux patients car, les entreprises du SLSJ, en tant que région ressource, ont un délai pour atteindre le seuil de rentabilité qui est supérieur à la moyenne du Québec : 40 mois dans les régions ressources comparativement à 26 dans les régions centrales.

Les entreprises régionales pourraient développer leur capacité de commercialisation et se distinguer sur le marché avec des produits uniques à forte valeur ajoutée. De plus, des entreprises pourraient se grouper pour partager une ou des ressources spécialisées en marketing et commercialisation.

La région du SLSJ a un besoin en capitaux de pré-démarrage, démarrage et en capitaux patients.



Graphique 13

Source : Entreprendre au Québec: c'est capital!, Cândido Borges, Germain Simard, Louis-Jacques Fillon, 2005

La disponibilité de tels capitaux est fondamentale car la création de valeur qui est nécessaire à l'agroalimentaire régional, demande souvent des projets intensifs en capital. Cependant, on observe certaines carences dans la chaîne de financement au SLSJ qui proviennent de différences qualitatives entre l'offre et la demande de financement. En effet, il y a une ambivalence de l'offre de financement régionale car l'offre en capital de risque traditionnel est importante mais les besoins des industriels dépassent ce type de fonds. Les carences ainsi observées sont principalement :

- un manque de fonds disponibles et patients pour les stades de pré-démarrage et de démarrage d'entreprises
- la deuxième ronde de financement de taille importante (+5 millions de dollars)
- le rôle de relais (c'est-à-dire la capacité du fonds à accompagner l'entreprise, à réinvestir au cours de son cycle de développement et à assister les gestionnaires).

Pistes de solution

Le flux de projets acceptables pour un fonds de capital de risque traditionnel (qui ne manque pas dans la région) est faible et risque de le demeurer car le capital de risque traditionnel ne répond pas aux besoins des industriels régionaux. Toutefois, un capital de risque de développement pourrait répondre aux problématiques régionales en termes de financement car un tel capital a les particularités suivantes :

- Des objectifs de développement d'un territoire, d'une industrie
- Des investissements à tous les stades de développement en y assurant le rôle de relais de financement
- Un rendement visé inférieur au capital de risque traditionnel (15 % et moins comparativement à 20-25 %)
- Le développement d'un réseau d'entreprises manufacturières diversifiées à différents stades de développement.

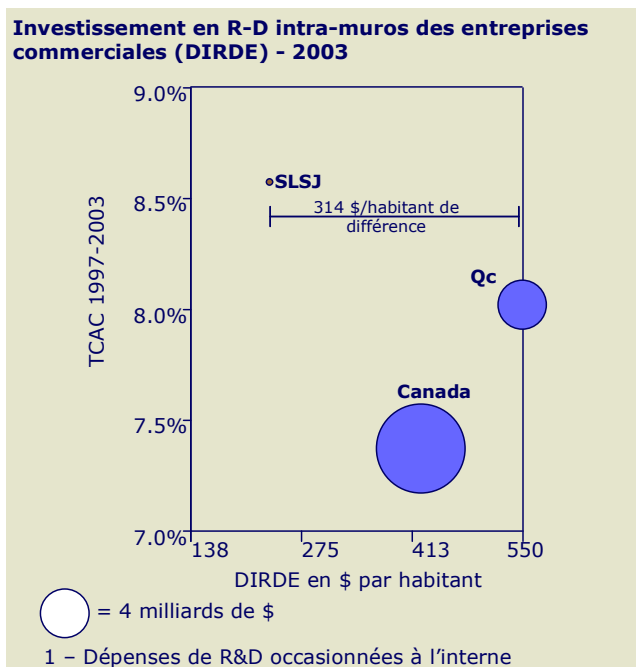
Ainsi, un fonds de capital de développement pourrait jouer un rôle structurant sur une région en étant un accompagnateur des promoteurs dans leurs démarches de démarrage et de développement d'entreprises et un promoteur pour favoriser l'émergence et le développement d'entrepreneurs et accroître le flux de projets. En complément, un incubateur pourrait soutenir adéquatement l'industrie du SLSJ car les entreprises incubées ont un taux de survie après 5 ans supérieur aux entreprises non-incubées.

Investissement en R-D et innovation à hausser

Le SLSJ est une région où les investissements en R-D intra-muros (dépenses de R-D occasionnées à l'interne) des entreprises commerciales (toute industrie confondue) étaient inférieurs de 314 dollars par habitant à la moyenne du Québec. De plus, les entreprises du SLSJ ne consacraient en moyenne que 6,5 % de leurs dépenses totales aux activités d'innovation en 2004, ce qui classe la région 16^e sur les 17 régions administratives.

Un capital de risque de développement, potentiellement accompagné d'un incubateur, pourrait répondre aux problématiques régionales en termes de financement.

Le SLSJ est une région où les investissements en R-D, aussi bien en termes monétaires que de ressources humaines, sont insuffisants



TCAC : Taux de croissance annuel composé

Graphique 14

Source : Indicateurs de l'Activité scientifique au Québec – Compendium édition 2006, Institut de la Statistique du Québec, 2006

De plus, en termes de ressources humaines, le personnel en R-D par établissement diminue depuis plusieurs années, passant de 5,5 équivalents temps complet en 1997 à 3,7 en 2004 (12^e rang de la province). Cependant, La région peut compter sur un bon bassin de professeurs-chercheurs (7,8 par tranche de 10 000 habitants en 2004, ce qui la place au 6^e rang des régions). L'UQAC a d'ailleurs un rôle fondamental avec 216 professeurs-chercheurs en 2004, ce qui équivalait à 2,4 % du total québécois et la plaçait au 9^e rang du classement des universités québécoises. Le nombre de professeurs-chercheurs au sein de l'UQAC est toutefois en baisse de 18 % par rapport à 1994, où ils étaient 234.

Aussi, la problématique de la R-D et de l'innovation au niveau régional se situe aussi bien en termes financiers (investissements insuffisants) et humains (pas assez de ressources humaines œuvrant dans la R-D en région).

Pistes de solution

L'innovation pourrait être soutenue et encouragée au niveau de la région par le biais d'un organisme consacrant une part de ses ressources à cette fin. Il ne s'agit pas ici d'offrir de nouveaux services reliés à la R-D car ces services sont déjà offerts (ex. : centre de services en crédits d'impôt en R-D au sein d'AgriNova) par les organismes en place. Il s'agit par contre de promouvoir les services offerts auprès des entreprises pour les inciter à développer leur R-D.

Investissement en formation à hausser

La Loi 90 impose aux entreprises dont la masse salariale est de plus d'un million de dollars d'investir 1 % au moins en formation. Si ce 1 % n'est pas investi, les entreprises doivent le verser à un fonds. Ainsi, au SLSJ en 2003, plus de 20 % des entreprises de transformation agroalimentaire assujetties à la Loi 90 investissaient moins de 1 % en formation. Ce chiffre n'était que de 17 % au Québec. Les entreprises en transformation agroalimentaire du SLSJ ont donc tendance à investir moins en formation que la moyenne des entreprises en transformation agroalimentaire au Québec.

L'innovation pourrait être soutenue au niveau de la région par le biais d'un organisme servant à promouvoir les services existants.

Les entreprises en transformation agroalimentaire du SLSJ ont tendance à trop peu investir en formation.

Or, même au niveau provincial, l'industrie des aliments n'est pas une industrie qui se démarque par ses investissements importants en formation. En effet, le ratio des dépenses de formation/masse salariale des employeurs assujettis à la Loi 90 était de 1,4 % en 2004 pour l'industrie des aliments comparativement à 1,6 % toute industrie confondue au Québec.

Une part importante des investissements en formation est faite pour intégrer des employés au travail et non pour développer les compétences des gens déjà en poste.

De plus, notons qu'une part importante des investissements en formation est faite pour intégrer des employés au travail et non pour développer les compétences des gens déjà en poste. Ainsi, l'industrie agroalimentaire au SLSJ pourrait être confrontée à un défi qualitatif en termes de main-d'œuvre car les besoins complexes et divergents des consommateurs ainsi que la mondialisation demandent une main-d'œuvre aux compétences de plus en plus pointues pour permettre à l'industrie de rester compétitive.

Pistes de solution

Un organisme tel que la Table agroalimentaire pourrait faciliter l'accès à la formation auprès des industriels en organisant des formations qui répondent aux attentes des entreprises locales. Cette démarche a d'ailleurs déjà commencé en septembre 2007 avec une première formation sur les chaînes de valeur. Des formations en marketing pourraient probablement être organisées à l'avenir. De plus, une collaboration avec le Comité Sectoriel de Main-d'œuvre en Transformation Agroalimentaire pourrait être établie pour notamment promouvoir les programmes de formation existants et sensibiliser les entreprises régionales en agroalimentaire à l'importance de la formation, et ce, particulièrement au niveau des PME.

Un organisme régional collaborant avec le Comité Sectoriel de Main-d'œuvre en Transformation Agroalimentaire pourrait faciliter l'accès à la formation auprès des industriels.

Collaboration régionale à parfaire

Lors de nos entrevues, nous avons noté deux versions divergentes au regard de la collaboration dans la région. D'un côté, certains pensent que la collaboration est bonne alors que d'autres la pensent insuffisante.

Certains pensent que la collaboration régionale est bonne dans la région alors que d'autres la pensent insuffisante.

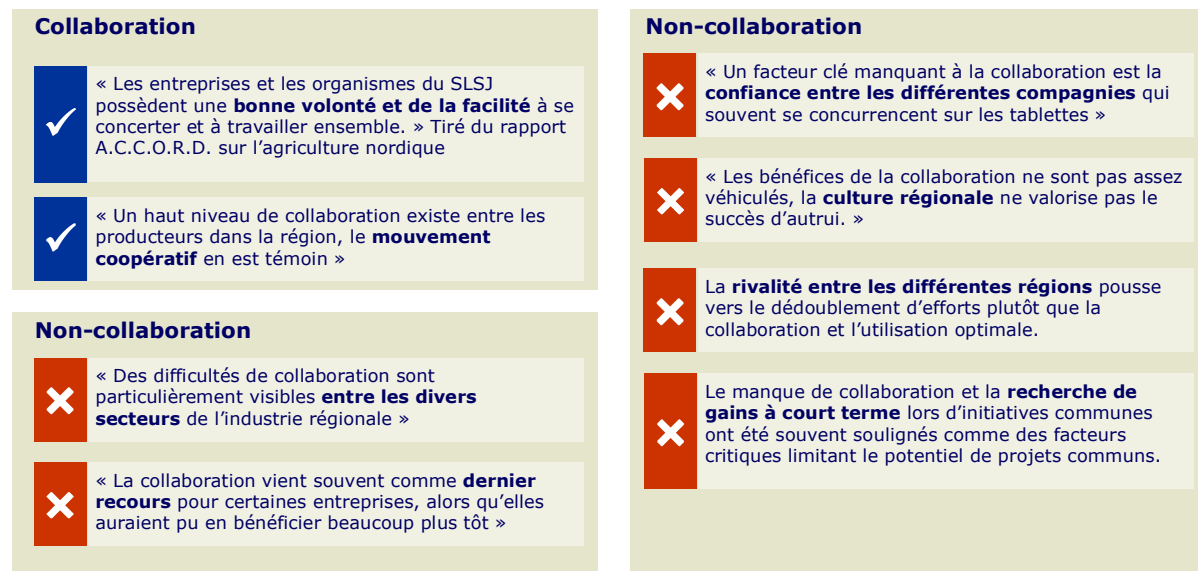


Schéma 7

Source : entrevues, analyse Deloitte

Pistes de solution

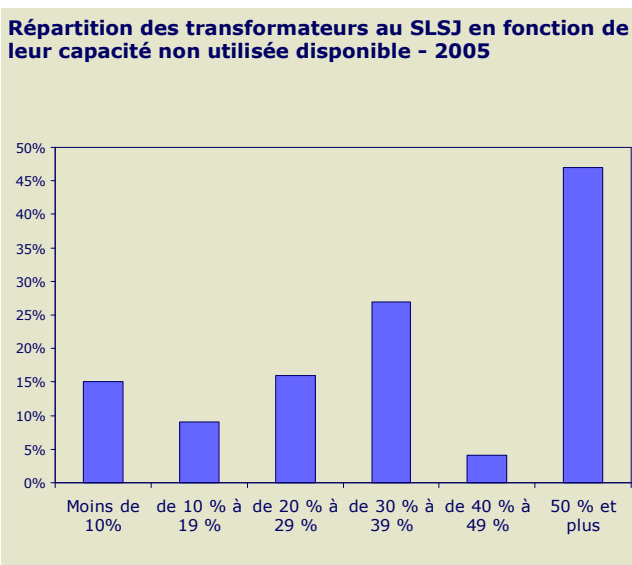
Ce manque de consensus traduit une nécessité de ré-appuyer une approche collaborative et équitable comme les chaînes de valeur. La mise en place d'une telle approche est essentielle au bon développement de la stratégie. De plus, un « réseau entreprises » en agroalimentaire pourrait encourager la collaboration régionale et le partage de meilleures pratiques.

La collaboration régionale pourrait être encouragée par une approche collaborative et équitable comme les chaînes de valeur et par un « réseau entreprises ».

Capacité de production à maximiser

L'utilisation des équipements de transformation n'est pas optimisée dans la région.

L'utilisation des équipements de transformation n'est pas optimisée dans la région puisque près de 50 % des transformateurs utilisent leur équipement industriel à moins de 50 % de leur capacité.



Graphique 15

Source : Caractérisation des entreprises agroalimentaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Groupe Concept CFO, 2005

Une meilleure utilisation de ces équipements pourrait avoir un impact sur la structure de coût des produits de la région et donc sur leur compétitivité en terme de prix.

Pistes de solution

Le partage d'équipement de transformation avec des partenaires est une solution possible. Par exemple, des équipements de congélation pourraient être communs à plusieurs productions et industriels ayant des périodes de récolte complémentaires (ex: bleuets et canneberges). C'est d'ailleurs une stratégie que la région du Centre-du-Québec est en train de développer notamment pour les petits fruits (dont la canneberge). Il faut toutefois avoir conscience que cette solution est parfois difficile à opérationnaliser mais qu'elle pourrait être facilitée par un organisme servant de coordonnateur.

Une autre solution possible pour accroître l'utilisation des équipements est la production sous marque privée. Or, le potentiel de croissance des marques privées offre des opportunités à saisir selon l'Agroindustriel (bulletin d'intelligence économique de l'Université de Laval) car la croissance des marques privées va de pair avec la force des grandes chaînes de distribution (ex. : Sans Nom, Sélection Mérite, Choix du Président, Nos Compliments). De plus, au Québec, la part de marché des marques privées était de 19 % en 2004 (en croissance), comparativement à 24 % au Canada et environ 42 % au Royaume-Uni et 38 % en Allemagne.

Enfin, la fabrication à contrat (ex. : Biscuit Leclerc qui fabrique pour Dare) est aussi un bon moyen d'utiliser la capacité disponible et donc d'améliorer la rentabilité des équipements de transformation.

Chaîne logistique à optimiser

La majorité des entreprises agroalimentaires de la région font appel aux modèles de chaînes logistiques les plus simples et ne font donc pas appel à des courtiers ou des

Le partage d'équipement de transformation avec des partenaires, la production sous marque privée et la fabrication à contrat sont des moyens d'utiliser la capacité disponible.

La majorité des entreprises agroalimentaires de la région font appel aux modèles de chaînes logistiques les plus simples.

grossistes par exemple qui, suivant le contexte, sont des modèles logistiques plus efficaces.

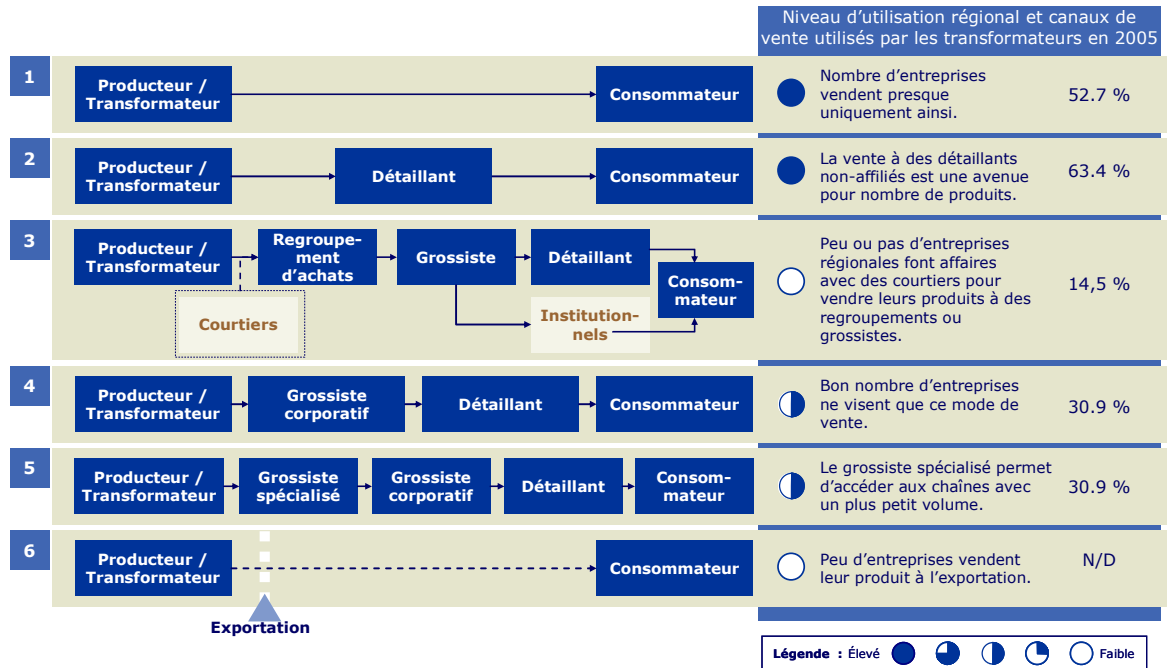


Schéma 8

Sources : Caractérisation des entreprises agroalimentaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Groupe Concept CFO, 2005 ; Canadian Grocer, numéro de Février 2005

Le choix des entreprises d'un modèle de chaîne logistique se fait en fonction des stratégies d'affaires, des opportunités de marchés et, de façon générale, du contexte d'affaires de chaque entreprise. Ainsi, les bénéfices d'une chaîne logistique performante peuvent se situer à deux niveaux :

- Une réduction des coûts (transport, stockage, etc.)
- Un accès facilité aux marchés visés (par exemple un courtier peut donner à une entreprise un accès au marché des HRI qui lui était jusqu'alors fermé).

Une meilleure coordination des actifs et ressources disponibles au SLSJ pourrait permettre des économies logistiques. Par exemple, le remplissage des camions et des entrepôts de la région pourrait être amélioré (un camion partant plein de la région revient plein et non vide), générant ainsi des économies logistiques certaines.

Or, les entreprises agroalimentaires du SLSJ devraient être particulièrement attentives à leur logistique pour contrer l'éloignement des centres urbains de consommation.

Les entreprises agroalimentaires du SLSJ devraient être particulièrement attentives à leur logistique pour contrer l'éloignement des centres urbains de consommation.

Distance approximative entre le SLSJ et certaines villes importantes

Région	Distance d'Alma	Temps de route
Québec	227 km	2h 30
Sherbrooke	462 km	5h
Montréal	480 km	5h 08
Ottawa	632 km	8h30
Boston	866 km	11h
Toronto	993 km	12h 30
New-York	1057 km	12h45
Halifax	1230 km	18h15

Schéma 9
Source : Mapquest

Le transport conjoint ou la mise en marché de produits à forte valeur ajoutée pour lesquels la part relative des coûts de transport est moindre est un bon moyen pour vaincre cet éloignement.

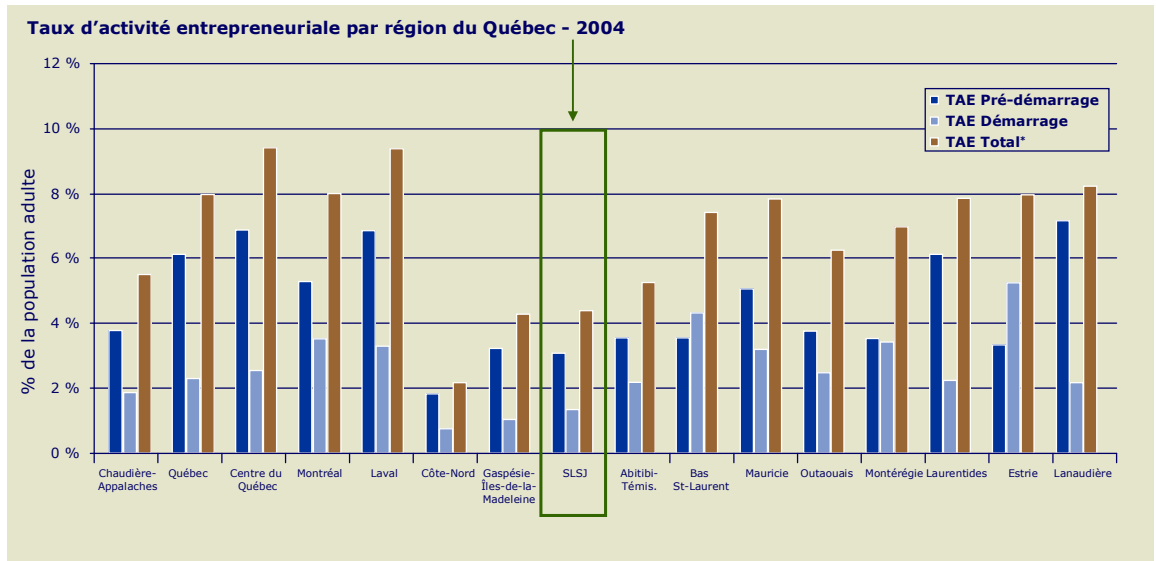
Pistes de solution

Pour vaincre cet éloignement, les entreprises agroalimentaires du SLSJ pourraient minimiser les coûts de transport, par exemple, en faisant du transport conjoint ou en mettant en marché des produits à forte valeur ajoutée pour lesquels la part relative des coûts de transport est moindre.

Culture entrepreneuriale à encourager

Le développement d'une industrie est bien souvent supporté et encouragé par l'entrepreneuriat qui favorise la création d'entreprises. Or, le taux d'activité entrepreneuriale, qui mesure la proportion de la population adulte engagée dans les premières étapes de l'entrepreneuriat (entreprises en pré-démarrage ou en démarrage) montre que le SLSJ est l'une des régions les moins entrepreneuriales du Québec. Ainsi, le taux d'activité entrepreneuriale est de 4 % au SLSJ par rapport à près de 10 % dans les régions les plus entrepreneuriales.

Le SLSJ est l'une des régions les moins entrepreneuriales du Québec.



Graphique 16

Source : L'entrepreneuriat chez les jeunes du Québec : état de la situation, Nathaly Riverin, Natacha Jean, 2004

Ceci s'explique partiellement par la présence de grandes entreprises au SLSJ. De plus, la problématique de relève se pose de plus en plus dans le SLSJ avec notamment une

population des gens âgés de moins de 29 ans qui a tendance à quitter la région (le solde migratoire pour les moins de 29 ans dans la région est le plus négatif de la province) et le départ à la retraite des baby-boomers.

Pistes de solution

Un fonds de capital de développement couplé à un incubateur pourrait apporter un soutien adéquat au pré-démarrage et démarrage d'entreprises et donc inciter l'entrepreneuriat au SLSJ. L'entrepreneuriat passe aussi par la formation des futurs entrepreneurs et donc par des programmes de mentorat et la collaboration avec des centres de formation pour développer des programmes d'entrepreneuriat. Enfin, il faut aussi s'assurer que les entrepreneurs actuels trouveront une relève et donc encourageront le développement de plan de relève au sein des entreprises.

Conclusion

Dans sa volonté et nécessité de créer plus de valeur, l'industrie agroalimentaire du SLSJ devrait tout d'abord développer des secteurs et des produits différenciés pour faciliter leur commercialisation. Cela devrait être soutenu par la mise en place d'un fonds de capital en développement et par des investissements en formation. En complément, la collaboration régionale par le biais notamment des chaînes de valeur et de partage d'équipement rendrait l'industrie régionale plus performante encore. Enfin, la culture entrepreneuriale pourrait être encouragée par des programmes de formation adaptés.

Conclusion du diagnostic de l'agroalimentaire au SLSJ

L'industrie agroalimentaire régionale se doit d'affronter cinq problématiques fondamentales que sont l'évolution rapide des marchés de consommation, la concentration de la distribution alimentaire, des investissements en R-D insuffisants, la disponibilité décroissante de la main-d'œuvre et les normes et réglementations de plus en plus sévères. Pour se sortir de l'étau formé par ces problématiques, l'agroalimentaire doit se tourner vers la création de valeur. Il s'agit donc de mettre en marché des produits à forte valeur ajoutée et répondant aux attentes des consommateurs.

Or, une analyse de la création de valeur de l'industrie agroalimentaire au SLSJ démontre que cela est un point de développement majeur pour la région. En effet, à cause d'une transformation agroalimentaire trop peu développée, la création de valeur de l'agroalimentaire au SLSJ est moindre que dans le reste de la province. Aussi, la création de valeur doit être au cœur de la stratégie de l'agroalimentaire du SLSJ.

Dans cette volonté de création de valeur, l'agroalimentaire du SLSJ peut s'appuyer sur ses forces que sont la nordicité, la présence de créneaux forts et porteurs, la disponibilité des sols et la présence de nombreux organismes de soutien. Par contre, la région du SLSJ doit aussi considérer certains points d'amélioration : un manque d'expertise en commercialisation, une disponibilité des capitaux d'investissement insuffisante, un niveau d'investissement en R-D et en formation encore trop bas, une collaboration régionale perfectible, un manque d'optimisation des capacités de production et de la chaîne logistique et une culture entrepreneuriale faible.

Lors du diagnostic, certaines pistes de solutions sont apparues sous la forme de projets d'affaires et de projets structurants. Ainsi, parmi les projets d'affaires porteurs, nous retrouvons notamment :

- Développement de nouveaux produits à forte valeur ajoutée dans des productions à caractère nordique, comme un projet de sur-transformation du bleuet sauvage
- Développement de nouveaux produits à forte valeur ajoutée s'appuyant sur les intrants particuliers du SLSJ, comme un projet d'usine de mets préparés à base de viande

Concernant les projets structurants, les principales thématiques que nous avons retrouvées dans le diagnostic sont :

- **Se rapprocher des marchés** : par exemple en pénétrant le marché des HRI, produisant sous marque privée, mettant en place des chaînes de valeur, créant une image de marque régionale, développant les capacités de commercialisation, partageant entre plusieurs entreprises une ressource en commercialisation et marketing.
- **Accroître la collaboration** : par exemple en mettant en place une approche par chaînes de valeur, instaurant une collaboration entre la Table agroalimentaire et les organismes impliqués dans le créneau des petits fruits, créant un « réseau entreprises en agroalimentaire », coordonnant tous les organismes de soutien et de R-D.
- **Miser sur la valeur ajoutée** : par exemple en mettant en place une approche par chaînes de valeur dans le développement de produits uniques à forte valeur ajoutée, soutenant l'innovation par le biais d'un organisme en ayant le mandat, participant à un capital de risque de développement pluri-industries.

Ces pistes de solution seront détaillées dans la suite du document.

Vision stratégique de l'agroalimentaire au SLSJ

Mission, vision et valeurs de l'agroalimentaire au SLSJ

Mission	Concrétiser ensemble le potentiel de l'agroalimentaire au SLSJ	
Vision	Être reconnue comme une région qui se démarque par la présence d'entreprises agroalimentaires innovantes dont les produits se distinguent sur les marchés	
Valeurs	1	Partenariat
	2	Créativité/Innovation
	3	Commercialisation / orientation client
Axes stratégiques	1	Accroître la collaboration
	2	Miser sur la valeur ajoutée
	3	Se rapprocher des marchés

Objectifs stratégiques 2008-2015 de l'agroalimentaire au SLSJ

Création de valeur	Augmenter la valeur des livraisons par \$ de produit agricole de la région de 1,60 \$ à 2,40 \$.
Commercialisation	Accroître les volumes des ventes de produits hors région (en dollars constants 2007) de 5 % par an pour les 7 prochaines années.
Partenariat	Créer 4 chaînes de valeur pour les 7 prochaines années. Créer 25 partenariats commerciaux pour les 7 prochaines années.
R-D	Augmenter les investissements en R-D intra-muros des entreprises commerciales (DIRDE) au niveau provincial : de 236 \$ à 550 \$ en 7 ans.
Entrepreneuriat	Créer chaque année au moins 2 entreprises régionales en transformation agroalimentaire qui survivent après 5 ans.
Gens	Augmenter de 3 % le pourcentage d'entreprises en transformation agroalimentaire soumises à la Loi 90 qui investissent 1 % et plus en formation.
Organismes	Fournir un environnement favorable au développement d'entreprises agroalimentaires au SLSJ par du soutien technique, financier et du transfert de technologie et de connaissances.

Orientations stratégiques des principaux créneaux de l'agroalimentaire au SLSJ

Méthodologie concernant l'évaluation des créneaux au SLSJ

En complément des forces et points d'amélioration de son agroalimentaire qui ont été évalués dans ce même rapport, le SLSJ doit aussi comprendre son positionnement spécifique dans des créneaux clés pour la région. Ainsi, nous nous proposons de réaliser, dans les pages suivantes, l'analyse sommaire de 6 créneaux, à savoir :

- La viande
- Les petits fruits
- Les légumes
- La production laitière
- Les grandes cultures (i.e. fourrages, protéagineux et céréales)
- Les produits biologiques

Pour évaluer ces 6 créneaux, 4 critères seront utilisés :

- Le potentiel de marché : pouvant inclure la taille du marché (critère qui valide l'importance du marché constituant le débouché du créneau choisi), les besoins des consommateurs, le taux de croissance (critère qui mesure l'évolution historique du marché, ainsi que les prévisions de croissance du marché pour valider le potentiel commercial s'offrant au créneau à long terme) et le potentiel à l'export (critère qui mesure le potentiel présenté à l'export pour les entreprises du créneau).
- La facilité d'entrée dans le marché : pouvant inclure les barrières à l'entrée (critère qui identifie et qualifie les barrières à l'entrée de nature soit favorable, soit défavorable) et l'opportunité concurrentielle (principaux fabricants québécois, degré de concentration de l'industrie, possibilité de différenciation).
- Les avantages de la région : ce critère identifie et qualifie les avantages compétitifs de la région par rapport aux régions concurrentes. Ces avantages compétitifs peuvent être des avantages de coûts ou de productivité, de localisation, des avantages de disponibilité des facteurs (comme l'intensité locale de la recherche et développement et la disponibilité des intrants), des avantages de main-d'œuvre, d'infrastructure, d'incitatifs et réglementation ou d'autre nature.
- La masse critique d'entreprises présentes dans la région : Ce critère valide l'existence d'un tissu industriel régional dans le créneau choisi. On pourra utiliser les variables du nombre d'entreprises appartenant au créneau en région, la présence d'entreprise(s) chef de file en région ou le nombre d'emplois.

De plus, la performance du système productif du SLSJ doit être analysée pour être certain que le soutien fourni à l'agroalimentaire est optimal. Pour rappel, le système productif de l'agroalimentaire au SLSJ est constitué de 5 éléments principaux :

- Centres de recherches et organismes de transfert
- Infrastructures
- Organismes et financement
- Formation et main-d'œuvre
- Commercialisation

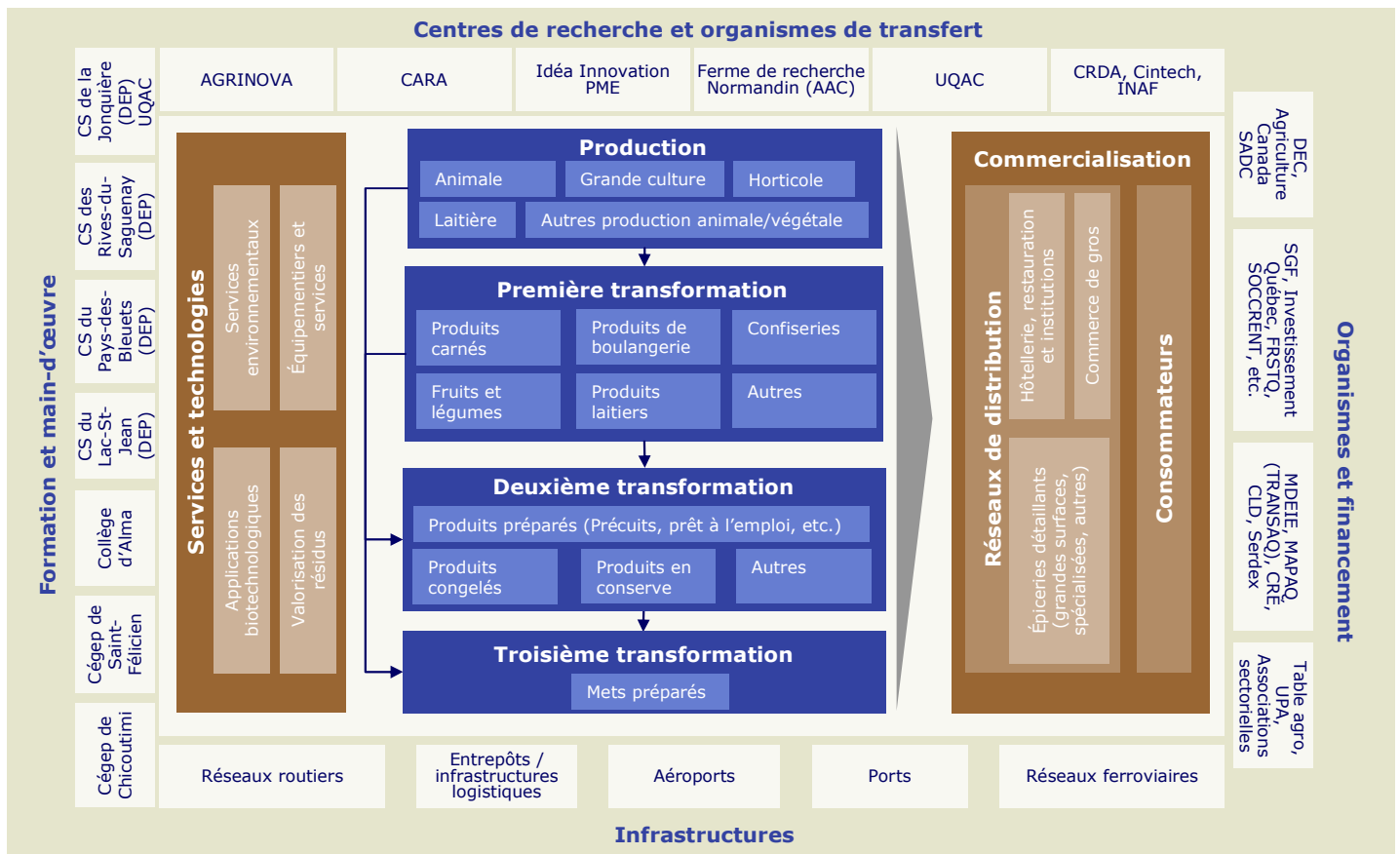


Schéma 10

Remarque : le schéma 10 est disponible en annexe 4 dans un format facilitant la lecture.

Les créneaux et le système productif seront évalués en utilisant l'échelle suivante :

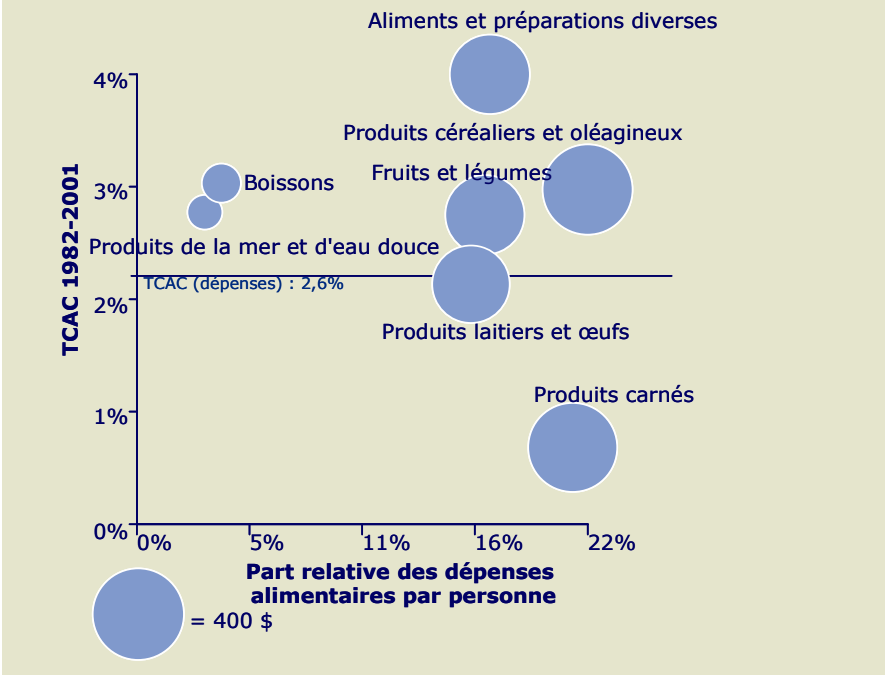


Perspectives globales concernant les créneaux

Lors des 20 dernières années, les habitudes de consommation des Canadiens et des Québécois ont grandement évolué. Ainsi, les dépenses principales des Québécois sont maintenant dans les produits carnés, les produits céréaliers et oléagineux, les aliments et préparations diverses, les fruits et légumes et les produits laitiers et œufs. De plus, on observe, entre 1982 et 2001, une croissance supérieure à la croissance moyenne des dépenses notamment dans les secteurs des aliments et préparations diverses (dont les mets préparés font partie), les fruits et légumes et les produits céréaliers et oléagineux (soutenus par la tendance vers une alimentation plus saine).

Les dépenses principales des Québécois sont maintenant dans les produits carnés, les produits céréaliers et oléagineux, les aliments et préparations diverses, les fruits et légumes et les produits laitiers et œufs.

Évolution historique des dépenses alimentaires au Québec - 2001
1 843 \$ / personne en 2001



TCAC : Taux de croissance annuel composé

Graphique 17

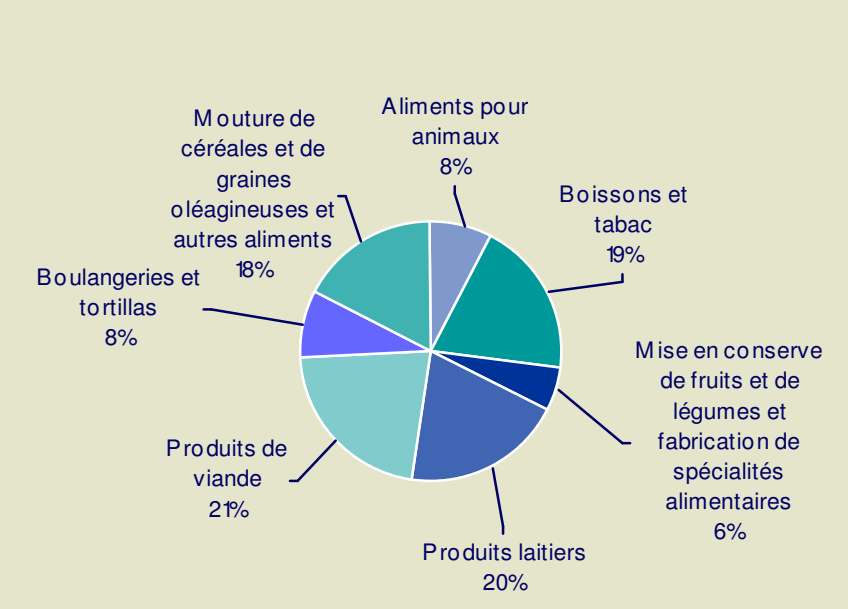
Source : Bottin statistique de l'alimentation, 2006

Les produits laitiers et les produits de viandes dominent la répartition des expéditions manufacturières en transformation agroalimentaire du Québec.

Concrètement, ces préférences des consommateurs se concrétisent dans la répartition des expéditions manufacturières en transformation agroalimentaire du Québec où les produits laitiers et les produits de viandes dominent.

Répartition des expéditions manufacturières du Québec en transformation agroalimentaire - 2005

Total : 17,7 G\$ en 2005

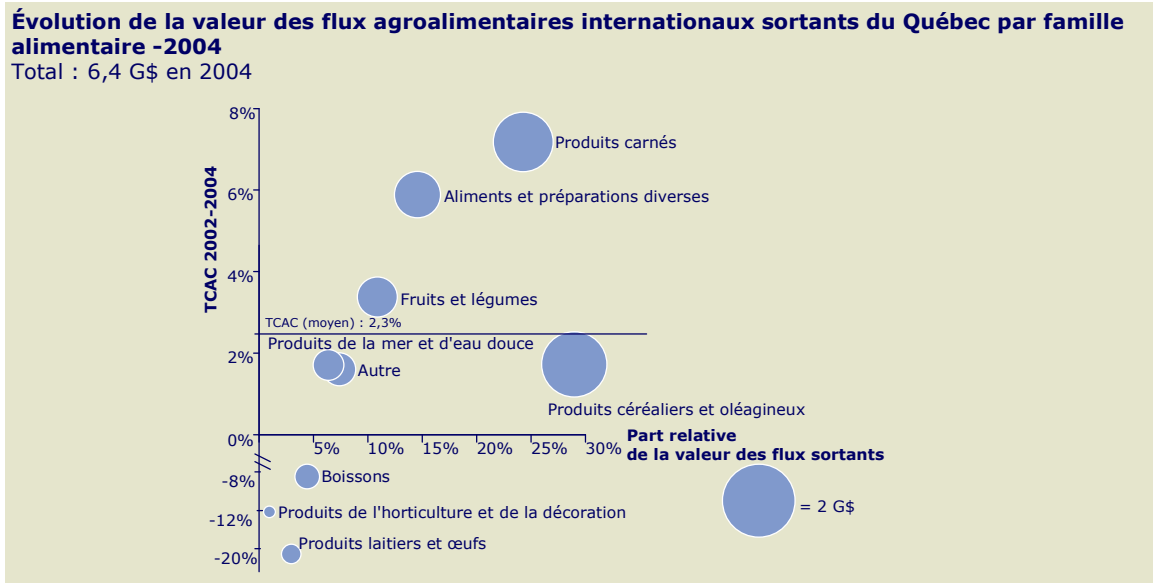


Graphique 18

Source : Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire du Québec, 2006

Les produits carnés, les produits céréaliers et oléagineux, les aliments et préparations diverses, les fruits et légumes représentent la majeure partie des exportations du Québec.

D'ailleurs, les produits précédemment cités (les produits carnés, les produits céréaliers et oléagineux, les aliments et préparations diverses, les fruits et légumes) se distinguent comme une force du Québec à l'exportation car ils expliquent la majeure partie de la valeur des flux agroalimentaires internationaux sortant du Québec en 2004 et ont connu une belle croissance entre 2002 et 2004.



TCAC : Taux de croissance annuel composé

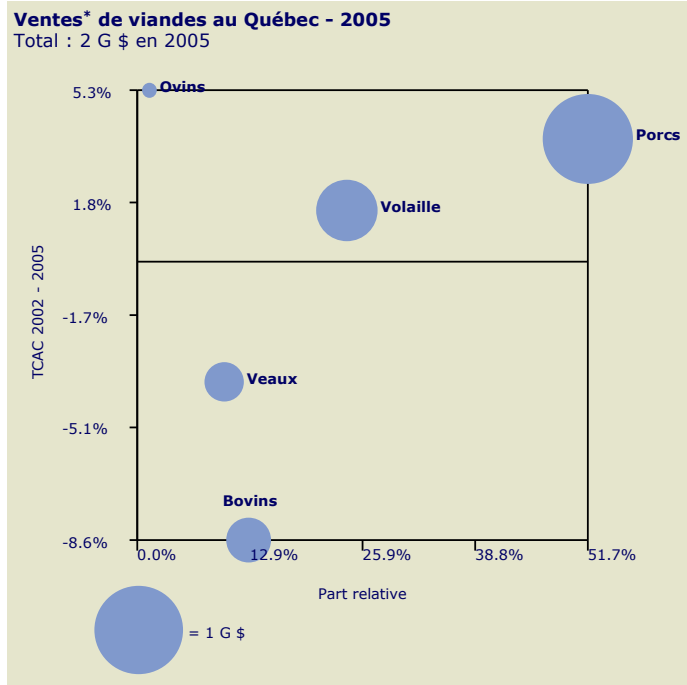
Graphique 19

Source : Statistique Canada

Les viandes

Potentiel de marché – Fort

Tel que présenté précédemment, les produits carnés ont une place prépondérante dans l'agroalimentaire québécois, aussi bien en termes de consommation qu'en termes d'exportation. Plus précisément, le porc et la volaille représentaient respectivement 51,7 % et 24,1 % des ventes de viandes au Québec en 2005. De plus, la croissance de ces ventes entre 2002 et 2005 a été importante dans le secteur du porc, et significative dans le domaine de la volaille. En complément, la croissance des ventes d'ovins a été la plus forte des principales productions animales entre 2002 et 2005 même si elles ne représentaient que 1,4 % des ventes de viandes au Québec en 2005. Enfin, entre 2004 et 2005, les ventes d'ovins et de bovins ont connu une croissance de 14 % et 16 % respectivement. Les ventes de porcs avaient, dans le même temps, une forte diminution (-13 %) et les recettes monétaires agricoles du Québec provenant du porc ont diminué de près de 30 % entre 2004 et 2006 pour s'établir à 839 millions de dollars en 2006.



*Ventes : Recette correspondant au volume commercialisé évalué au prix à la ferme. La vente de produits agricoles ne comprend pas les ventes entre exploitations agricoles d'une même province.

TCAC : Taux de croissance annuel composé

Graphique 20

Source : Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire du Québec, 2006

De plus, des projections montrent que la consommation de porcs, de volaille et d'agneaux au Canada devrait croître respectivement de 3 %, 38 % et 42 % entre 2003 et 2020. À l'inverse, la consommation de bœuf, bien qu'importante actuellement, devrait diminuer de 14 % entre 2003 et 2020.

En conclusion, la transformation accrue du porc, de la volaille et de l'agneau présentent de belles perspectives de marché. De plus, les tendances à la consommation santé supportent l'émergence de productions de créneaux comme les productions biologiques, sans hormone ou autre.

Facilité d'entrée dans le marché – Moyen

L'entrée dans le marché des viandes est rendue difficile par les coûts de référencement élevés dans les grandes surfaces. De plus, les quotas de volailles sont une contrainte dans ce créneau car, hormis dans le cas du lait, le SLSJ dispose de peu de quotas. Toutefois, des canaux de distribution parallèles tels les HRI offrent des perspectives plus favorables pour la distribution de produits carnés. La pénétration de marchés de niche pour des produits différenciés semble plus facile car de tels marchés sont encore en émergence, relativement fragmentés et requièrent de nombreux nouveaux produits.

Avantages comparatifs de la région – Faible

La région jouit de la présence d'un nombre important de producteurs dans le créneau de la viande :

- 17 850 têtes de bovins et veaux en 2004 et 16 944 en 2006 pour 212 producteurs
- 11 288 têtes de brebis en 2004 et 10 700 en 2006 pour 62 producteurs
- Plus de 2 millions de têtes de volailles et 3 613 819 douzaines d'œufs en 2004 et 41 producteurs en 2006, dont seulement une dizaine spécialisés dans cette production.
- 45 472 têtes de porcs en 2004 et 45 000 en 2006 pour 16 producteurs.

Le porc, la volaille et l'agneau présentent de belles perspectives de marché.

L'entrée dans le marché des viandes est difficile mais des canaux de distribution parallèles tels les HRI offrent des perspectives plus favorables.

Dans les marchés de commodité, la région se heurte à son éloignement des marchés de consommation et aux coûts de transport associés.

Toutefois, dans les marchés de commodité, la région subit son éloignement relatif des marchés de consommation et les coûts de transport associés. Cependant, le SLSJ pourrait utiliser des intrants régionaux pour l'alimentation des animaux comme facteur de différenciation pour ainsi commercialiser des produits uniques pour lesquels la région a un avantage concurrentiel.

Masse critique d'entreprises – Moyen

Il y a une bonne présence des producteurs et un petit noyau de transformateurs dans le créneau de la viande.

Dans le créneau de la viande, la région du SLSJ bénéficie de la bonne présence de producteurs et de la présence d'un petit noyau de transformateurs tels les charcuteries L. Fortin et Perron, Viande CDS et PAG Produits alimentaires. Cependant, les producteurs se doivent bien souvent de faire abattre leurs bêtes hors de la région car il n'y a qu'un abattoir local accrédité qui traite principalement du porc et de l'agneau car non-équipé pour les gros animaux. Cela peut être un facteur limitant à la présence de 2^e et 3^e transformation des viandes dans la région. Aussi, faut-il se demander si la région du SLSJ dispose de la masse critique nécessaire pour implanter un abattoir accrédité et équipé pour tout type d'animaux (incluant les gros animaux) pour supporter la 2^e et 3^e transformation des viandes.

Conclusion

Le développement du créneau de la viande passera probablement par le biais de développement de produits différenciés et distinctifs grâce à des intrants régionaux et par la mise en place de projets de 2e et 3e transformation. De plus, il serait intéressant de développer la 2e et 3e transformation des viandes par le biais d'une marque de commerce régionale et d'un partenariat avec un acteur majeur de l'industrie. Il s'agit donc de mettre en place des chaînes de valeur pour commercialiser des produits à forte valeur ajoutée notamment grâce au réseau de distribution d'un intervenant majeur du créneau ou dans le marché des HRI.

Orientations

Orientation 1 : Partenariat avec un acteur majeur de l'industrie - Le créneau des viandes est en pleine mutation avec notamment une très forte émergence des mets préparés. Aussi, serait-il intéressant de développer un partenariat de fabrication avec une chaîne de supermarchés (pour approvisionner les marques privées) ou un industriel majeur du secteur, voire les deux. En effet, il y a actuellement des opportunités de fabrication de mets préparés à base de viande pour ces deux types de clientèle.

Orientation 2 : Regroupement d'entreprises visant le marché des HRI - Le marché des HRI est en pleine croissance et présente la particularité d'avoir des barrières à l'entrée relativement basses, à condition de présenter une offre de produits complète et intégrée. Aussi, un regroupement d'entreprises du SLSJ intégrant tous les secteurs (et non que celui des viandes) pourrait développer une offre commune pour desservir ce marché, d'abord localement, puis à l'échelle de la province.

Orientation 3 : Produits différenciés et distinctifs grâce à des intrants régionaux - Le SLSJ peut compter sur une gamme de productions locales qui sont une excellente source d'approvisionnement pour le développement de produits à base de viande de 2^e et 3^e transformation. De plus, certains de ces intrants particuliers à la région permettrait de différencier les produits finaux sur le marché, ce qui est un avantage significatif.

Orientation 4 : Projets de 2e et 3e transformation par le biais de chaînes de valeur – Les chaînes de valeur offre une opportunité unique de développer des produits différenciés et répondant à une demande des consommateurs. En complément de l'orientation 3, cette forme de partenariat devrait donc être favorisée pour développer des produits de 2^e et 3^e transformation.

Orientation 5 : Marque de commerce régionale – La différenciation des produits passe par le regard que leur portent les consommateurs. Aussi, une marque de commerce régionale offrirait une plateforme de différenciation pour les produits issus du SLSJ, et notamment les produits carnés.

Orientation 6 : Marché des marques privées – Les marques privées, qui sous-traitent toute la production à leurs partenaires, ont une part de marché croissante et déjà très importante dans certains marchés comme les mets préparés. De plus, desservir ce marché permet de développer des relations d'affaires avec les supermarchés, ce qui peut faciliter la distribution des produits de marque maison. Le marché des marques privées devrait donc être une cible pour le créneau des viandes du SLSJ.

Les petits fruits

Potentiel de marché – Fort



Globalement, les petits fruits sont des marchés de niche mais ils offrent des perspectives de croissance et d'exportation qui sont très appréciables.

Globalement, les petits fruits sont des marchés de niche offrant des perspectives de croissance et d'exportation qui sont très appréciables. Les meilleurs exemples pour illustrer cela, sont les bleuets et les canneberges. La production mondiale de bleuets devrait croître et la production canadienne être majoritairement exportée. Ainsi, la croissance de la production de bleuets sauvages a été de plus de 50 % au Québec depuis dix ans et la production de bleuets sauvages au SLSJ, d'ici 2011, devrait atteindre 23 à 24 millions de kilogrammes. Cependant, le prix des bleuets devrait diminuer significativement en 2008 et 2009 d'après le MAPAQ.

La production canadienne de canneberges correspond à 12 % de la production mondiale et celles des États-Unis environ 85 %. Au Québec, la production de canneberges en 2004 était de 24 500 tonnes dont 2 millions de kilogrammes de canneberges biologique en 2005. Or, la demande sur les marchés pour les canneberges biologiques est élevée, surtout en provenance de l'Union européenne. Enfin, d'après le MAPAQ, la production de canneberge a augmenté de 1 600 % en 14 ans au Québec, malgré une chute des prix (0,461 US\$/lb en 1990 comparativement à 0,35 en 2004).

D'autres éléments soutiennent l'essor du créneau des petits fruits. Ainsi, entre 2004 et 2005, le marché des fruits congelés a vu une croissance de 37 % au Canada. De façon générale, la tendance vers une alimentation plus santé est un vecteur clé de croissance pour les petits fruits.

Facilité d'entrée sur le marché – Fort



Le créneau des petits fruits est constitué majoritairement de marchés encore en émergence relativement plus faciles à pénétrer.

Le créneau des petits fruits est constitué majoritairement de marchés encore en émergence relativement plus faciles à pénétrer, notamment grâce à un niveau de concurrence raisonnable bien que variable selon les cultures. De plus, le Québec et le SLSJ en particulier ont une présence dans ce créneau qui facilitera la reconnaissance sur les marchés de consommation. À titre d'exemple, le Québec est devenu en 2005 le 1er producteur canadien de bleuets sauvages.

Enfin, les conditions nordiques ainsi que l'isolement et les conditions phytosanitaires favorables en découlant sont de facto des barrières protégeant le créneau des petits fruits au SLSJ.

Le créneau des petits fruits est celui bénéficiant le plus fortement des conditions nordiques de la région du SLSJ.

Avantages comparatifs de la région – Très fort ●

Tout d’abord, le créneau des petits fruits est celui bénéficiant le plus fortement des conditions nordiques de la région. Ainsi, le SLSJ a un avantage significatif et durable dans ce créneau grâce à son climat et ses conditions de sols. En complément, l’isolement géographique est une protection contre nombre d’insectes, ravageurs et maladies et permet encore à la région de se distinguer dans le créneau des petits fruits (absence de la mouche du bleuets par exemple). Enfin, l’expertise de la région dans le créneau des petits fruits est certaine, non seulement dans les bleuets sauvages, mais aussi d’autres petits fruits grâce notamment à la présence des Jardins Maria Chapdelaine qui soutiennent le développement de la production de petits fruits dans la région. La région a en particulier une expertise unique dans la production de canneberges biologiques.

Masse critique d’entreprises – Très fort ●

La région a une excellente présence d’entreprises dans le créneau des petits fruits.

La région a une excellente présence d’entreprises dans le créneau des petits fruits avec notamment dans le bleuets sauvages 218 entreprises agricoles productrices en 2005, 5 usines de congélation et environ 7-8 entreprises de deuxième et troisième transformation dont Les Bleuets sauvages du Québec inc. et Bleuets Mistassini Ltée. Il y a aussi 3 cannebergières au SLSJ. Enfin, on trouve Végétolab, entreprise spécialisée dans le développement de protocole et la multiplication de différentes plantes par la culture in-vitro qui s’effectue en laboratoire dans le créneau des petits fruits en particulier (amélanchier, camérisier, cerisier et bleuétier par exemple).

Conclusion

Globalement, le potentiel de marché et les forces de la région sont alignés dans le créneau des petits fruits et offrent de belles opportunités de développement du créneau dans des projets à valeur ajoutée dans des marchés encore émergents (ex : transformation des petits fruits, bleuets et canneberges biologiques). D’ailleurs, une dizaine de projets concernant les petits fruits sont en cours. Il s’agit donc pour ce créneau de miser sur des produits de 2e et 3e transformation et d’installer dans la région la production et la transformation associées en capitalisant sur le savoir-faire des entreprises régionales du créneau.

Orientations

Orientation 7 : Collaboration entre la Table agroalimentaire et les organismes impliqués dans le créneau des petits fruits – Il y a dans la région un grand nombre d’organismes qui consacrent leurs efforts au développement du créneau des petits fruits. Dans la mesure où la Table agroalimentaire est dédiée à l’agroalimentaire, une bonne coordination entre le Table agroalimentaire et les organismes impliqués dans le créneau des petits fruits est souhaitable pour maximiser les synergies possibles entre organismes et pour assurer l’arrimage entre la stratégie globale de l’agroalimentaire et celle des petits fruits.

Orientation 8 : Partage de l’expertise en R-D et innovation entre les différents intervenants régionaux – La région du SLSJ possède une expertise unique dans les petits fruits, et en particulier en termes de R-D et d’innovation. Aussi, faudrait-il capitaliser au mieux sur ce savoir-faire de la région en encourageant le partage des connaissances entre les différents intervenants du créneau de la région par le biais du réseautage par exemple.

Orientation 9 : Développement graduel de la 2^e et 3^e transformation dans des projets à valeur ajoutée en collaboration avec les producteurs – Dans le créneau des petits fruits (comme dans le reste de l’agroalimentaire du SLSJ), le développement de la 2^e et 3^e transformation est un axe important et générateur d’emplois et de valeur pour la région. Cependant, et contrairement aux autres secteurs, la production de petits fruits, les bleuets sauvages en particulier, n’est pas suffisante pour répondre aux besoins de la transformation locale et des transformateurs extérieurs, clients de longue date des producteurs du SLSJ. Aussi, la 2^e et 3^e transformation locale devrait être développée graduellement, en parallèle de la hausse de production grâce à une amélioration des rendements (orientation 12).

Orientation 10 : S’appuyer sur les champions régionaux pour supporter le développement du créneau et des petits fruits « exotiques » en particulier – Le développement de la production et de la transformation des petits fruits est encore inégale en région suivant la variété. Ainsi, si les bleuets sauvages sont une fierté régionale, la production et la transformation d’autres petits fruits comme l’amélanchier sont en cours de développement. Les champions régionaux des petits fruits pourraient jouer un rôle actif dans ces productions en supportant leur émergence.

Orientation 11 : Soutenir la recherche sur les bienfaits santé liés aux petits fruits – Une des propriétés fortes et porteuses pour le créneau des petits fruits est leur impact bénéfique sur la santé, préoccupation d’un nombre sans cesse croissant de consommateurs. Aussi, serait-il opportun de miser sur la recherche des bienfaits des petits fruits sur la santé pour soutenir le développement du créneau.

Orientation 12 : Accroître encore les rendements de production pour répondre à la demande du marché – Cette orientation vise à améliorer encore les rendements de production (des bleuets sauvages en particulier) pour créer le maximum de valeur sur des surfaces de culture qui sont limitées. En effet, la demande de bleuets sauvages notamment est en forte croissance et les surfaces des bleuetières ne pourront être étendues indéfiniment. La hausse des rendements est donc une solution à cette problématique.

Orientation 13 : Protéger les conditions phytosanitaires de la région – La force de la région dans le créneau des petits fruits est fortement liée à sa position géographique unique, source de conditions phytosanitaires exceptionnelles. C’est là un avantage que le SLSJ se doit de protéger sur le long terme pour conserver un des critères de différenciation de la région qui est générateur de qualité et de valeur.

Les légumes

Potentiel de marché – Fort



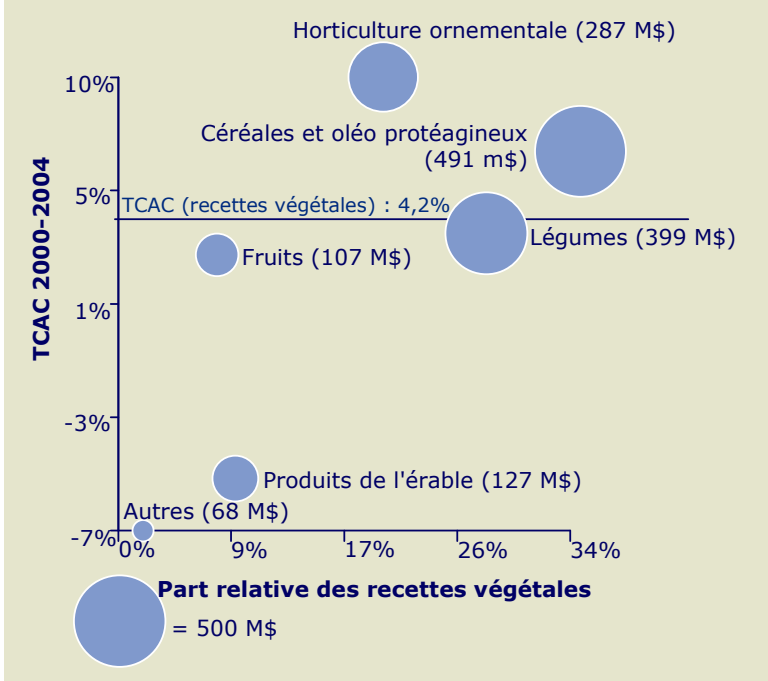
Tel que présenté précédemment dans ce rapport, les légumes sont l’une des dépenses les plus importantes des Québécois pour leur alimentation et sont un créneau important dans l’exportation de produits agroalimentaires au Québec. De plus, la consommation de fruits et légumes aussi bien frais que congelés et en conserve devrait croître entre 2003 et 2020 (jusqu’à 34 % pour les congelés) au Canada.

Ainsi, les recettes de légumes au Québec représentaient 399 millions de dollars en 2004 et ont eu une croissance de l’ordre de 4 % entre 2000 et 2004.

Les légumes sont une des dépenses les plus importantes pour l’alimentation des Québécois et sont un créneau important dans l’exportation de produits agroalimentaires au Québec.

Évolution des recettes de production végétale - 2004

Total : 1,5 G \$ en 2004



TCAC : Taux de croissance annuel composé

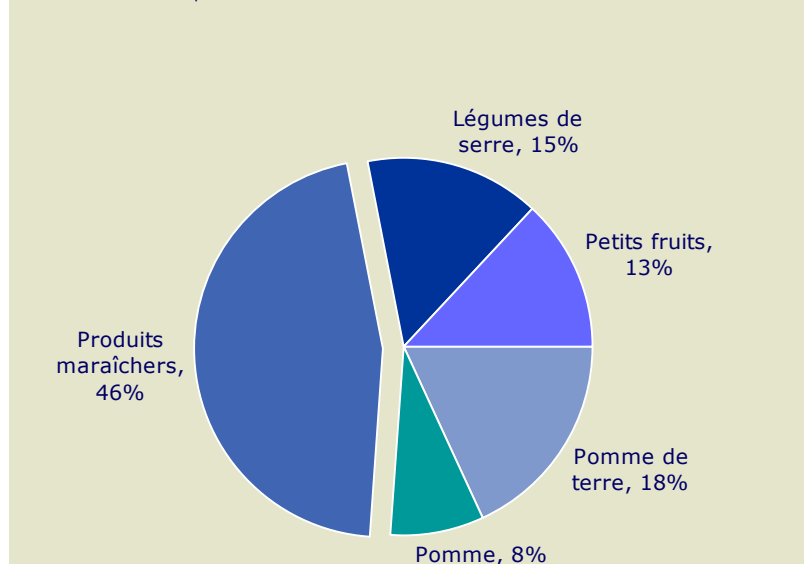
Graphique 21

Source : Statistique Canada.

De plus, les produits maraîchers et les pommes de terre représentaient 64 % des 506 millions de dollars de recettes de fruits et légumes au Québec en 2004, et sont donc des marchés importants.

Répartition des recettes de fruits et légumes au Québec

Total : 506 M\$ en 2004



Graphique 22

Source : Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire du Québec, édition 2004, MAPAQ

Facilité d'entrée dans le marché – Fort



Malgré une compétition croissante, les légumes produits au Québec trouvent des distributeurs relativement aisément.

De nombreux pays émergents tels le Mexique, le Brésil, l'Inde et la Chine sont présents sur les marchés d'exportation de légumes frais. Ces pays prennent une part de marché croissante sur les marchés internationaux. Toutefois, les producteurs québécois n'ont que peu de difficultés à placer leurs produits chez les distributeurs. En effet, les légumes frais de provenance locale ont encore bien souvent la préférence des consommateurs. De plus, certains joueurs comme Savoura et Sagamie ont réussi à se créer une marque en misant sur la production en serres et sont très bien distribués. Aussi, et ce malgré une compétition croissante, les légumes produits au Québec trouvent des distributeurs relativement aisément.

Concernant la transformation de légumes, le Québec est un petit transformateur à l'échelle mondiale avec 105 établissements dont l'activité principale est la mise en conserves de fruits et légumes et la fabrication de spécialités alimentaires. La majorité des entreprises sont de petite taille et la production est surtout saisonnière. Toutefois, les produits québécois arrivent encore à être distribués sans trop de difficulté en s'appuyant notamment sur l'image de produits de qualité produits localement.

Avantages comparatifs régionaux – Faible



Le climat du SLSJ limite très fortement la période de production de légumes.

Malgré l'impact des technologies et le fait que les produits de serre occupent une part croissante de la production horticole totale, la production de légumes au Québec reste fortement concentrée entre la mi-juin et la fin octobre, et ce, pour des raisons climatiques. Ainsi, le Québec exporte pratiquement uniquement pendant l'été et importe au cours du reste de l'année.

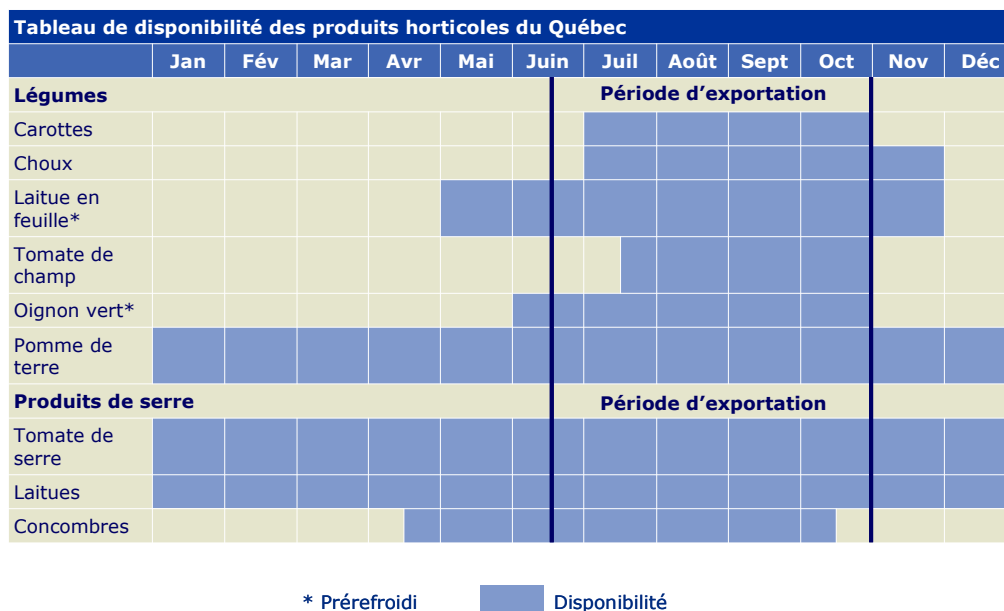


Schéma 11
Source : Le Maraîcher, 2005

La région pourrait profiter de sa notoriété et présence dans les pommes de terre de semence et de ses conditions nordiques pour développer des pommes de terre de semence Vigueur Nordique.

De plus, le SLSJ est assez peu présent dans le créneau des légumes autres que les pommes de terre avec seulement 440 ha de légumes frais en 2005 (1,5 % des surfaces de la province), 53 ha de légume de transformation (0,3 % des surfaces de la province) et 41 425 m² de légumes de serres (3,5 % des surfaces de la province).

Cependant, la région offre un profil (climatique notamment) propice à la production de crucifères. De plus, la région pourrait profiter de sa notoriété et présence dans les pommes de terre de semence et de ses conditions nordiques pour développer des pommes de terre de semence de type Vigueur Nordique qui sont reconnues pour leur qualité supérieure.

Masse critique d'entreprises – Faible

À l'exception des pommes de terre, la présence de producteurs et de transformateurs est faible dans la région dans le créneau des légumes.

La présence de producteurs et de transformateurs est faible dans la région dans le créneau des légumes (excluant les pommes de terre) avec une seule entreprise de transformation en 2005 (mise en conserve, marinage et séchage de fruits et légumes). Par contre, en 2004, le SLSJ se classait au 1er rang québécois pour les pommes de terre de semence avec 1 727 ha soit 58 % des superficies de la province (3e pour les pommes de terre en général avec 2 892 ha). Ainsi, on trouve au SLSJ Propur et Patates Lac-Saint-Jean dans les pommes de terre de semence et Les Semences Saguenoise dans la production de semences de base à partir de méthodes de multiplication rapide de plants in vitro.

Conclusion

Le créneau des légumes est certes un créneau en croissance, mais c'est aussi un créneau où la compétition s'intensifie et où le SLSJ a une présence limitée, hormis dans les pommes de terre de semence. Le développement de ce créneau en région passera donc probablement par la mise en place de projets pour lesquels la région a un avantage concurrentiel comme les pommes de terre de semence Vigueur Nordique. Des opportunités relatives à la culture en serres devraient aussi être évaluées.

Orientations

Orientation 14 : Collaboration avec des distributeurs (chaînes de valeur) pour valoriser les produits différenciés et distinctifs sur les tablettes – Il s'agit de s'assurer que les caractéristiques particulières des produits soient communiquées de façon optimale auprès des consommateurs. Cela implique, par exemple, un étiquetage ou des explications au niveau des tablettes et donc par une collaboration étroite avec les distributeurs.

Orientation 15 : Collaboration avec les grands transformateurs de légumes – Pour répondre au mieux aux donneurs d'ordres québécois de premier ordre du créneau des légumes comme Bonduelle-Aliments Carrière, il faudrait renforcer la collaboration avec ces derniers pour produire des produits répondant exactement à leurs besoins.

Orientation 16 : Projets différenciants basés sur les conditions nordiques – Le meilleur exemple d'un tel projet sont les pommes de terre de semence Vigueur Nordique reconnues pour leur excellente qualité. Cette orientation, à coupler aux orientations 18 et 19, permettra de développer des produits uniques grâce aux conditions nordiques de la région.

Orientation 17 : Opportunités relatives à la culture en serres – Les cultures en serres permettraient à la région de passer outre les inconvénients liés au climat nordique. De plus, des réussites passées comme Savoura démontrent le potentiel des cultures en serres lorsqu'accompagner d'une stratégie de marque. En complément avec des cultures en serres, des projets de co-énergie et de produits santé en formats collations (dont l'approvisionnement serait assuré par les cultures de serres) pourrait être développés.

Orientation 18 : Choux-fleurs/brocolis/gourgane – La région du SLSJ présente une belle compétence dans la production de choux-fleurs, brocolis et gourganes. Il

serait intéressant de capitaliser sur cette force régionale en développant des variétés dont la qualité est supérieure et en renforçant la notoriété de ces produits par le biais de chefs reconnus par exemple.

Orientation 19 : Produits à valeur ajoutée – Les produits à valeur ajoutée comme les légumes biologiques sont des marchés offrant des perspectives de croissance intéressantes et des marges supérieures aux produits classiques. Aussi, la région devrait se positionner sur ces marchés.

La production laitière

Potentiel de marché – Moyen

Le marché de commodité (dominant en terme de quantité) dans les produits laitiers stagne voire même est en baisse au Québec. Cependant, tel que présenté ultérieurement, les produits laitiers restent l'une des dépenses principales des Québécois en termes d'alimentation. Par contre, on observe une belle croissance de certains marchés de niche comme les fromages, la crème et les yogourts, le lait à valeur ajoutée et aromatisé et le lactosérum. Ces tendances devraient continuer car, entre 2003 et 2020, la consommation de lait de consommation au Canada devrait diminuer de 15 % alors que les consommations de crème et fromage devraient croître de 60 % et 28 % respectivement.

Le marché de commodité dans les produits laitiers stagne mais il y a une belle croissance de certains marchés comme les fromages et la crème.

Facilité d'entrée dans le marché – Faible

Le marché des produits laitiers est relativement difficile à pénétrer, principalement dans les secteurs du lait de consommation, de la crème et des yogourts. En effet, le marché est hautement consolidé avec des joueurs dominants et opérationnellement très efficaces. De plus, c'est un créneau pour lequel les coûts de mise en marché sont élevés. Enfin, la distribution requiert bien évidemment une réfrigération tout au long de la chaîne logistique. Certains créneaux sont toutefois plus faciles à percer notamment dans le secteur des fromages pour les produits différenciés.

Le marché des produits laitiers est très difficile à pénétrer car hautement consolidé.

Avantages comparatifs de la région – Moyen

La région jouit de plusieurs avantages concernant le créneau du lait. Tout d'abord, le lait est disponible. Ainsi, en s'appuyant sur les projets adéquats, ce n'est pas moins de 85 millions de litres de lait de plus qui pourraient être transformés en région. De plus, on trouve 393 exploitations laitières au SLSJ. C'est d'ailleurs la première production régionale en termes de recettes agricoles avec plus de 100 millions de dollars en 2005 et plus de 22 000 vaches laitières (5,5 % du nombre total de têtes de la province). Enfin, le SLSJ est reconnu pour sa production de fromages fins.

En plus de la disponibilité de quotas, le SLSJ est reconnu pour sa production de fromages fins.

Masse critique d'entreprises – Moyen

Un bon bassin d'entreprises œuvrant dans le créneau des produits laitiers est présent au SLSJ avec notamment 2 entreprises de fabrication du lait de consommation et une douzaine d'entreprises de fabrication de beurre et de fromage. On trouve de plus un nombre important de fermes laitières (plus de 350) et Nutrinor, fleuron régional. Enfin, la région compte 10 producteurs de lait biologique, 18 producteurs membres du Club de lait biologique et plusieurs certifications biologiques en cours, ce qui témoigne du dynamisme de la région dans ce créneau.

Un bon bassin d'entreprises œuvrant dans le créneau des produits laitiers est présent au SLSJ.

Conclusion

Le SLSJ a l'opportunité de transformer localement environ 85 millions de litres de lait qui sortent actuellement de la région non transformés. Pour ce faire, il faudrait développer des produits en s'appuyant sur les leaders régionaux tels Nutrinor. Des projets de développement visant des marchés de niche (breuvages en packaging plus petits, breuvages à valeur ajoutée) et en collaboration avec des marques déjà existantes pour faciliter la distribution pourraient être intéressants. Parallèlement, dans ce créneau fortement concurrentiel, l'efficacité pourrait être améliorée, non seulement pour renforcer la compétitivité des joueurs locaux, mais aussi pour développer la production à contrat et sous marque privée.

Orientations

Orientation 20 : Collaboration avec des marques déjà existantes pour faciliter la distribution – L'accès aux tablettes, dans l'industrie agroalimentaire québécoise où la distribution est un oligopole, reste difficile, et ce, particulièrement dans le créneau de la production laitière. Aussi, une collaboration entre des entreprises régionales et des entreprises ayant un réseau de distribution bien établi et vaste pourrait être un bon moyen de faciliter la commercialisation des produits du SLSJ.

Orientation 21 : Production à contrat et sous marque privée – La production sous marque privée et à contrat sont un excellent moyen d'augmenter l'utilisation des équipements de production. Aussi, et à condition d'être concurrentiel en termes de prix, ce sont deux canaux à explorer.

Orientation 22 : Projets visant des marchés de niche – Les consommateurs sont en forte évolution et demandent notamment plus de produits de niche à valeur ajoutée. La valeur ajoutée peut se décliner principalement en termes de contenu (ex. : lait contenant des oméga 3) et en termes de contenant en offrant des formats plus petits et plus transportables par exemple. Ainsi, il existe nombre de produits de niche qui pourraient avoir un beau succès dans le créneau de la production laitière. Un bon exemple d'une telle opportunité est le lait biologique qui peut être, soit vendu sous marque régional, soit être utilisé pour la confection de fromage biologique.

Orientation 23 : Opportunités dans le secteur du yogourt – Malgré la baisse de consommation de lait de consommation, les yogourts sont eux en forte croissance et offrent de belles perspectives d'avenir pour des produits différenciés. Aussi, une étude détaillée du marché des yogourts devrait être faite pour valider la pertinence économique et opérationnelle du développement de produits tel des yogourts desserts pour les producteurs et les transformateurs de la région du SLSJ.

Orientation 24 : Renforcer la présence hors région – Le créneau de la production laitière au SLSJ est encore trop dépendant du marché régional. Or, dans un contexte où la population du SLSJ est en décroissance, la croissance des ventes passera nécessairement par le développement des ventes extrarégional. Aussi, cette orientation devrait être une priorité des entreprises du SLSJ et pourrait s'opérationnaliser par le biais d'un grossiste par exemple.

Orientation 25 : Capitaliser sur les forces de la région en termes de fromages fins – La région du SLSJ se distingue par sa production de fromages fins. Or, cette force pourrait être davantage utilisée. Il serait intéressant d'étudier les possibilités d'augmenter encore la production de fromages fins en région, mais aussi de développer un positionnement commercial de la région basé sur cette reconnaissance des consommateurs.

Les grandes cultures

Potentiel de marché – Fort



Tel que présenté précédemment, les produits céréaliers et les oléagineux sont un des centres de dépenses principaux des Québécois pour l'agroalimentaire. Ainsi, les céréales et les oléo-protéagineux représentaient des recettes agricoles de 491 millions de dollars en 2004 au Québec.

Les oléagineux sont aussi un marché important car la production mondiale des sept principales cultures oléagineuses en 2006-2007 s'élèvera à 390,4 millions de tonnes. De plus, le Canada est le plus important producteur et exportateur de graines de lin au monde ; la valeur de ses exportations annuelles se situant entre 150 et 180 M\$. Le Canada est aussi un pays important concernant la production de canola, colza et leurs produits dérivés (en 2006-2007, 3e rang mondial avec 8,49 millions de tonnes). De plus, le prix élevé du pétrole brut favorise les initiatives de production de biocarburants. Cependant, le Québec n'est pas une province d'importance dans le canola et le colza.

Les marchés des grandes cultures sont majoritairement en croissance. Ainsi, au Québec, entre 1992 et 2002, les recettes monétaires provenant des oléagineux ont connu une forte croissance, passant de 10,5 à près de 92 millions de dollars. Cependant, les superficies de lin baisseront de 38 % au Canada pour 2007-2008 mais, d'ici 2015, l'utilisation de graines de lin augmentera à la suite de la sensibilisation à la nutrition (ex. : acides gras oméga-3 dans l'huile de lin). Par ailleurs, la production de soja, en croissance depuis 2000 au Canada, continuera sur la même tendance pour atteindre 273 millions de tonnes d'ici 2014-2015, soit une croissance de 18 %.

Facilité d'entrée dans le créneau – Faible



Le marché des commodités est hautement concurrentiel avec, par exemple, en 2014-2015, les États-Unis, le Brésil et l'Argentine qui compteront pour 85 % du total de la production de soja. Le créneau des grandes cultures est donc mature avec des joueurs dominants sur le marché. Il y a cependant des opportunités de différencier les cultures par un haut niveau de qualité pour la consommation humaine.

Avantages comparatifs de la région – Moyen



La région offre une quantité appréciable de sols qui pourraient être utilisés pour la production de grandes cultures. De plus, les conditions nordiques ont un effet bénéfique sur la qualité de certaines productions. Il y a donc un potentiel régional intéressant dans certaines cultures spécifiques comme la luzerne. En termes d'infrastructure, la ferme expérimentale Normandin est un atout certain pour le développement de ce créneau au SLSJ.

Cependant, le nombre de jours requis pour atteindre la maturité est plus élevé au SLSJ pour les céréales à paille et le soja. De plus, le SLSJ n'est pas une région d'importance concernant l'orge (la région du Bas-Saint-Laurent est la principale productrice d'orge avec 20 % des superficies), le blé (la Montérégie est la région ayant la plus grande superficie de blé, soit 18 300 ha en 2003), le lin et le soja.

Masse critique d'entreprises – Moyen



174 producteurs en grandes cultures pour lesquels la culture des céréales constitue la principale source de revenu se trouvent au SLSJ. De plus, la région constitue l'une des

Les produits céréaliers et les oléagineux sont un des centres de dépenses principaux des Québécois pour l'agroalimentaire.

Les marchés des grandes cultures sont majoritairement en croissance.

Le marché des commodités est hautement concurrentiel.

Les conditions nordiques ont un effet bénéfique sur la qualité de certaines productions comme la luzerne.

Le nombre de jours requis pour atteindre la maturité est plus élevé au SLSJ pour les céréales à paille et le soja.

principales régions productrices de canola au Québec avec 4 616 ha en 2005 et la plus grande région productrice d'avoine (20 284 ha soit 22,5 % des superficies québécoises en 2004). Les productions de lin et soja sont quand à elles marginales dans la région : 194 ha de culture en lin oléagineux en 2005 et 757 ha de soja en 2004 (soit moins de 1 % de la superficie du Québec).

En termes de transformation, il y a une usine de transformation de l'avoine en gruau, une usine de déshydratation de luzerne et 3 meuneries et plusieurs centres de grains.

Conclusion

Globalement, le créneau des grandes cultures devraient miser sur la qualité dans des productions pour laquelle la région à un avantage concurrentiel comme l'avoine, le canola, la luzerne, l'orge brassicole et le blé à consommation humaine. De plus, les projets de production de canola pour la bioénergie ont le vent en poupe, ce dont pourrait profiter la région. Enfin, le cycle de rotation des terres pourrait être optimisé et inclure des productions de lin et de luzerne.

Les grandes cultures nordiques comme le lin et la luzerne méritent une attention particulière. Ainsi, il serait opportun de supporter Luzerne Belcan et la Ferme Olofée dans le développement de nouveaux produits et marchés :

- **Mise en place de chaînes de valeur (intégration de la production et de la transformation), en particulier dans le domaine agro-énergétique**
- **Collaboration entre les producteurs et les transformateurs pour consolider l'approvisionnement des transformateurs notamment pour la luzerne et l'avoine**

Orientations

Orientation 26 : Chaînes de valeur (intégration de la production et de la transformation), en particulier dans le domaine agro-énergétique – Le succès de Luzerne Belcan est un exemple de l'importance et de l'efficacité des chaînes de valeur dans le créneau des grandes cultures. Il semble donc pertinent de mettre en place d'autres chaînes de valeur, dans le domaine agro-énergétique en particulier qui est prometteur.

Orientation 27 : Collaboration entre les producteurs et les transformateurs pour consolider l'approvisionnement des transformateurs, notamment pour la luzerne et l'avoine – Actuellement, les transformateurs de la région ont des craintes concernant leurs approvisionnements en luzerne et avoine pour les années à venir (à compter de 2009). Aussi, la collaboration entre les producteurs et les transformateurs locaux devrait être encouragée pour assurer l'approvisionnement des transformateurs tout en maintenant les bénéfices que peuvent en retirer les producteurs.

Orientation 28 : Miser sur les productions pour laquelle la région à un avantage concurrentiel – De par sa situation géographique, son climat et ses sols, la région du SLSJ jouit d'avantages certains pour la production d'avoine, de canola, de lin, de luzerne, d'orge brassicole et de blé à consommation humaine. En effet, la qualité de ces productions issues de la région est supérieure. Aussi, concernant la production, le SLSJ devrait capitaliser sur cet avantage et donc favoriser ces productions pour lesquelles elle est capable de se différencier des autres régions.

Orientation 29 : Optimiser les plan de rotation des terres grâce à des productions comme la luzerne et le lin – La qualité des sols du SLSJ est bonne, et c’est un actif que la région doit conserver et utiliser au mieux. Les plans de rotation des terres pourraient donc être encore optimisés en y incluant plus de productions comme la luzerne et le lin, qui sont des productions dont la qualité régionale est excellente.

Orientation 30 : Améliorer encore le système agricole de la région pour viser une qualité supérieure – De façon générale, la région du SLSJ se distingue par la qualité de ses produits dans le créneau des grandes cultures. Cet avantage doit être maintenant sur le long terme et pour cela, il serait opportun de continuer à améliorer le système agricole de la région.

Les produits biologiques

Potentiel de marché – Moyen

Le marché des aliments biologiques est un marché de niche affichant une belle croissance.

Le marché des aliments biologiques reste un marché de niche à l’échelle canadienne avec un peu plus d’un milliard de ventes totales. À titre de comparaison, les ventes totales aux États-Unis s’élevaient à 17 milliards de dollars en 2006, soit une hausse de 22 % par rapport à l’année précédente et représentaient 3 % de l’ensemble des ventes d’aliments.

Le créneau biologique affiche une croissance annuelle des ventes au détail de plus de 20 % au cours des dix dernières années. Ainsi, Le taux de croissance moyen de l’ensemble des ventes de produits certifiés biologiques dans les supermarchés était de 28 % entre 2005 et 2006 au Canada. Le taux de croissance le plus élevé a été enregistré en Alberta, qui a connu une hausse de 44 % alors que la hausse au Québec était de 21 % pendant cette période.

Dans les supermarchés canadiens encore, les produits biologiques périssables frais ont connu un taux de croissance de 22 % et les produits préemballés ont enregistré une hausse de 31 %. Ces données sont comparables à la faible augmentation des ventes sur douze mois de produits d’épicerie préemballés (4 %) et de produits frais (2 %) dans les supermarchés. Les ventes de produits biologiques en supermarchés sont dominées par les fruits et légumes, les boissons et les aliments emballés et préparés avec respectivement 41 %, 18 % et 15 % de part de marché.

Notons d’ailleurs qu’au Québec, les fruits biologiques les plus vendus sont les bananes et les pommes avec respectivement 22,3 % et 39,9 % des ventes de fruits biologiques et les viandes les plus vendues sont les volailles (98,7 % de part de marché des viandes biologiques).

Concernant les aliments transformés et emballés vendus dans les supermarchés canadiens, les secteurs des boissons et des produits laitiers viennent aux deux premiers rangs.

Enfin, concernant les aliments transformés et emballés vendus dans les supermarchés canadiens, les secteurs des boissons et des produits laitiers viennent aux deux premiers rangs du marché avec des ventes de 74 millions de dollars (18 % des ventes totales) et de 45 millions de dollars (11 %), respectivement. De toutes les catégories de produits, les boissons à base de soja viennent au premier rang des ventes à l’échelle nationale et dans chaque province. Le yogourt, les céréales prêtes à consommer et le lait suivent en importance.

Les consommateurs de produits biologiques se trouvent en majorité dans les centres urbains.

Il faut toutefois noter que les consommateurs de produits biologiques se trouvent en majorité dans les centres urbains, ce qui rend leur accès plus difficiles pour l’industrie régionale.

Facilité d’entrée dans le marché – Fort

Bien que cela dépende des types de production biologique, de façon générale, les ventes de produits biologiques se font par divers canaux et les supermarchés y sont

Les supermarchés sont moins dominants dans le créneau biologique.

moins dominants que dans la vente de détail. Aussi, cette diversité des canaux de distribution rend la pénétration des marchés biologiques plus facile que la pénétration des marchés traditionnels.

Réseau commercial	Ventes (M \$)	Pourcentage des ventes totales
Principales épiceries	411,6	41,1 %
Autres détaillants traditionnels	174,7	17,5 %
Magasins d'aliments naturels (petite et grande taille)	329,8	32,9 %
Projets de livraison de boîtes	20	2 %
Marchés d'agriculteurs / ventes directes des agriculteurs	50	5 %
Services alimentaires	10	1 %
Coopératives / groupements d'achats en commun	5	0,5 %

Schéma 12

Source : Ventes au détail de produits alimentaires certifiés biologiques au Canada, en 2006, Centre d'agriculture biologique du Canada, 2007

La région du SLSJ a une excellente prédisposition à la production biologique.

Avantages comparatifs de la région – Fort

La région du SLSJ a une excellente prédisposition à la production biologique, et ce, grâce à sa situation géographique et son isolement qui permettent une utilisation moindre de pesticide.

Il y a, depuis quelques années, une effervescence dans le créneau biologique au SLSJ.

Masse critique d'entreprises – Moyen

La région n'a pas été pionnière dans l'accréditation biologique, mais il faut noter depuis quelques années une effervescence dans le créneau biologique au SLSJ avec un nombre croissant d'accréditations.

Conclusion

Le créneau biologique est à coupler à d'autres comme les petits fruits et présente ainsi de belles opportunités comme la canneberge biologique. De plus, une bonne utilisation de l'appellation biologique renforcerait une image de marque régionale axée sur la qualité et le respect des traditions. Enfin, une telle démarche serait facilitée si une entreprise du SLSJ jouait le rôle de champion.

Orientations

Orientation 31 : Rôle de champion d'une entreprise locale pour notamment informer les producteurs du potentiel de conversion à la production biologique – Le créneau biologique est actuellement en effervescence et en développement dans la région du SLSJ. C'est aussi un créneau dont le potentiel doit être encore mieux expliqué aux producteurs pour encourager les conversions vers la culture biologique et atteindre une masse critique de producteurs biologiques dans la

région. En ce sens, quelques entreprises actuellement présentes dans ce créneau pourraient jouer un rôle de leader, de champion pour faciliter ce processus.

Orientation 32 : Regroupement de producteurs et de transformateurs biologiques régionaux pour faciliter la mise en marché – Il serait intéressant de mettre en place un regroupement régional d’entreprises biologiques pour faciliter l’instauration d’une masse critique d’entreprises, ce qui permettrait une mise en marché plus facile grâce à une offre intégrée de produits biologiques.

Orientation 33 : Développement de produits de niche distribué par le biais de canaux de distribution autres que les supermarchés – Comme dans le reste de l’industrie agroalimentaire, le créneau biologique offre de belles opportunités pour des produits de niche comme le fromage biologique. De tels produits peuvent en premier lieu être distribués via des canaux de distribution autres que les supermarchés et plus facile à pénétrer (ex. : le marché Jean-Talon) pour ensuite, en cas de succès, viser une distribution élargie.

Orientation 34 : Image de marque régionale axée sur la qualité et le respect des traditions renforcée par une bonne utilisation de l’appellation biologique – L’image de marque régionale pourrait être renforcée par l’utilisation de l’appellation biologique car les consommateurs pourraient intégrer le fait que les produits de la région sont en majorité biologiques. Cependant, l’appellation biologique et l’image de marque régionale devraient rester distinctes, la première servant de support à la seconde.

Orientation 35 : Accroître la communication des bienfaits des aliments biologiques auprès des consommateurs – La valeur ajoutée d’un produit n’est valorisée que si les consommateurs reconnaissent cette valeur et sont donc prêts à payer une plus-value. La reconnaissance de l’appellation biologique est bonne (en particulier dans les centres urbains) mais pourraient encore être améliorée. Aussi, la communication des bienfaits des aliments biologiques auprès des consommateurs devrait encore être renforcée.

Système productif

Centres de recherche et organismes de transfert – Fort



Le système d’innovation régional est performant avec notamment Agrinova (un CCTT), très présent au niveau de la production et qui a aussi conclu un partenariat avec Cintech Agroalimentaire. Il y a d’autres CCTT dans la région comme le Centre de production automatisée et le Centre de géomatique du Québec dont les services pourraient être encore mieux publicisés pour une utilisation optimale de la part des entreprises régionales. On trouve aussi dans la région l’UQAC, le Centre d’aide régional sur les aliments (CARA) et la ferme de recherche de Normandin (qui expérimente par exemple le concept forêt-bleuet). Un autre exemple de l’innovation régionale est le site expérimental dédié au développement de cultivars et la mise au point de technique de production pour les petits fruits qui est une collaboration entre les Jardins Maria Chapdelaine et Agriculture Agroalimentaire Canada.

De plus, l’offre de recherche en région est complémentaire avec l’offre de l’INAF (Institut des nutraceutiques et des aliments fonctionnels, Université Laval) qui est au niveau de la recherche des bienfaits des petits fruits, canneberges et bleuets et le centre de recherche Les Buissons (Côte-Nord) qui fait de la recherche appliquée dans les créneaux de la pomme de terre et des petits fruits nordiques. Il existe aussi des

Le système d’innovation régional est performant et complémentaire avec d’autres centres extrarégionaux.

projets de collaboration entre Agrinova et le centre de recherche Les Buissons (dans la pomme de terre de semence) et avec des chercheurs du Nouveau-Brunswick. La Table agroalimentaire est elle en train de mettre en place un partenariat avec Nordic Association of Agricultural Scientists qui promeut la recherche dite « nordique » dans les pays d'Europe du nord et baltiques. Enfin, Idéa Innovation PME pourrait jouer un rôle de soutien important auprès des PME en agroalimentaire.

Pour encore améliorer l'efficacité du système d'innovation régional, il serait intéressant de promouvoir et soutenir l'innovation en agroalimentaire en :

- Misant sur les chaînes de valeur qui permettent une innovation qui est déjà orientée vers les consommateurs
- Augmentant les synergies entre les différents intervenants déjà existants

De plus, pour maximiser les avantages de la région liés à la nordicité et aux petits fruits, il serait pertinent de supporter le développement de nouveaux produits par le biais de la recherche d'éléments actifs uniques en fonction des cultures régionales.

Infrastructures – Moyen

Les infrastructures régionales sont bien développées avec un réseau routier en cours d'amélioration (autoroute en cours de construction), un réseau ferroviaire, un aéroport, un port à eau profonde et des parcs industriels. Toutefois, deux points d'amélioration sont à noter concernant les infrastructures régionales. Tout d'abord, il y a une fragmentation et un manque d'optimisation de l'infrastructure de distribution. De plus, les infrastructures de transformation sont sous-utilisées avec des équipements de transformation qui ne sont pas utilisés à pleine capacité. Aussi, il pourrait être intéressant d'encourager les entreprises à :

- Moderniser leurs équipements
- Partager leurs équipements
- Produire sous marque privée et fabriquer à contrat
- Faire du transport conjoint

Organismes et financement – Moyen

Tel que mentionné dans le diagnostic de la région, il y a beaucoup d'organismes de soutien présents en région dont le rôle n'est pas nécessairement clair pour tous les intervenants et dont le financement pourrait être pérennisé.

Concernant le financement disponible aux entreprises au SLSJ, la quantité disponible est bonne mais il y a une différence qualitative entre l'offre et la demande. Ainsi, il y a des carences dans la chaîne de financement régionale notamment dans le pré-démarrage et le démarrage d'entreprises.

Ces points pourraient être améliorés en :

- Participant à la mise en place d'un fonds de capital de développement multisectoriel régional
- Créant un « réseau entreprises en agroalimentaire »
- Positionnant la Table agroalimentaire comme maître d'œuvre de la stratégie (implantation et déploiement) en collaboration avec les organismes pertinents, ce qui se traduirait notamment par la mise en place de groupes de travail organisés et gérés par la Table agroalimentaire selon les problématiques de développement et les orientations de l'industrie (ex. : HRI).

Formation et main-d'œuvre – Moyen

On trouve au SLSJ des centres de formation en hôtellerie, produits du terroir, restauration, boucherie, cuisine, diététique, (ex: Cégep St-Félicien, Polyvalente d'Arvida, Cégep Chicoutimi) et l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). De plus, la Table agroalimentaire, en collaboration avec ses partenaires, offre de la formation suivant la demande et les tendances. Enfin, au niveau de la production, le collectif

Les infrastructures régionales sont bien développées mais il y a une fragmentation et un manque d'optimisation de l'infrastructure de distribution et de transformation régionale.

Il y a des carences dans la coordination des organismes régionaux et dans la chaîne de financement notamment dans le pré-démarrage et le démarrage d'entreprises.

L'arrimage de l'offre et de la demande de formation pourrait être encore amélioré.

régional en formation agricole, relevant d'un plan provincial (« Le plan de soutien en formation agricole ») et parrainé par le MAPAQ, supporte l'organisation de formations agricoles. Cependant, l'arrimage entre l'offre et la demande de formation pourrait être encore renforcé par le biais :

- D'une évaluation formelle du besoin
- D'une collaboration avec le Comité Sectoriel de Main d'œuvre en Transformation Agroalimentaire et autres organismes présents en région

Commercialisation – Faible

Tel que présenté dans le diagnostic de la région, les entreprises régionales semblent globalement manquer d'expertise en commercialisation, ce qui est critique, en raison des éléments suivants :

- Peu de marques régionales fortes
- Peu de structure de commercialisation
- Faible taille des entreprises
- Capacité d'investissements commerciaux limitée
- Valeur ajoutée des produits régionaux encore limitée
- Différenciation limitée des produits issus de la région.

Aussi, il serait fondamental de développer la culture et les compétences en marketing et commercialisation en collaboration grâce à du coaching (ex. : partage d'une ou plusieurs personnes senior entre plusieurs entreprises) et la mise en place de capacité d'exécution (faite par des personnes juniors).

En complément, il serait pertinent de :

- Créer une stratégie de marque pour la région
- Collaborer avec des partenaires ayant un réseau de distribution établi
- Utiliser les services d'un courtier régional en alimentaire.

Les entreprises régionales semblent globalement manquer d'expertise en commercialisation.

Il serait fondamental de développer la culture et les compétences en marketing et commercialisation.

Conclusion

Le système productif de l'industrie agroalimentaire au SLSJ se distingue par la présence de centres de recherche et d'organismes de transfert. Cependant, le support à la R-D pourrait être encore optimisé en soutenant une R-D orientée vers les consommateurs (par le biais de chaînes de valeur) et en capitalisant sur les particularités régionales. De plus, les infrastructures de la région sont plutôt bonnes, bien que leur usage puisse être optimisé dans une optique de réduction des coûts.

La formation offerte en région est elle aussi de qualité, mais bénéficierait à être encore mieux arrimée avec les besoins des entreprises. Concernant le financement disponible, les fonds ne manquent pas en quantité dans la région mais ne répondent pas entièrement aux besoins des entreprises régionales, créant ainsi une ambivalence.

Enfin, la commercialisation est le point de développement majeur du système productif de la région. Les compétences régionales en marketing et commercialisation devraient être renforcées et une marque régionale créée.

Orientations

Orientation 36 : Coordination accrue des différents centres de recherche et d'organismes de transfert existants – Si la région a la chance de bénéficier de la présence d'un nombre important de centres de recherche et d'organismes de transfert, il faut cependant s'assurer qu'ils ont un impact maximum sur l'agroalimentaire régional. Aussi, une coordination accrue de ces organismes visant à maximiser les synergies devrait être une priorité régionale.

Orientation 37 : Promotion des services de support à la R-D existants auprès des entreprises – Les services de support à la R-D offerts par divers organismes régionaux sont assez nombreux et ne méritent pas, dans un premier temps, d'être étendus. Par contre, ces services pourraient être utilisés plus souvent et plus efficacement par les entreprises, ce qui demande une promotion active de ces services auprès des entreprises régionales.

Orientation 38 : Recherche d'éléments actifs uniques en fonction des cultures régionales – Les bienfaits des petits fruits pour la santé commencent à être assez connus maintenant. Toutefois, d'autres productions contiennent probablement des éléments actifs intéressants pour les consommateurs. Aussi, une R-D intensive concernant les éléments actifs uniques contenus dans les productions du SLSJ favoriserait le développement de nouveaux produits à forte valeur ajoutée.

Orientation 39 : Innovation orientée vers les consommateurs (chaînes de valeur) – L'innovation n'est valorisée que lorsqu'elle permet de capturer une plus-value sur le marché. Aussi, dans l'optique de développer une innovation répondant aux attentes des consommateurs, et donc valorisée par ces derniers, les chaînes de valeur semblent être une voie d'innovation à privilégier par leur approche centrée sur les consommateurs.

Orientation 40 : Création d'un « réseau entreprises en agroalimentaire » – La collaboration entre tous les intervenants régionaux de l'industrie agroalimentaire est une condition sine qua none à l'essor de cette industrie. Aussi, un réseau régional d'entreprises en agroalimentaire pourrait être un excellent moyen de soutenir la collaboration régionale. Un tel réseau permettrait notamment du partage de connaissance, du réseautage et pourrait supporter le partage d'actifs (présenté dans l'orientation 41) et de ressource spécialisée en normes et en marketing et commercialisation (présenté en orientation 42).

Orientation 41 : Partage d'actifs pour réduire les coûts (équipements de production et transport conjoint) – Dans la mesure où la région recèle une capacité de production non-utilisée importante, et ce, aussi bien au niveau des équipements de production que des capacités de transport, le partage de l'outil de production et de transport serait une façon intéressante de réduire les coûts inhérents à ces activités. Le « réseau entreprises en agroalimentaire » présenté en orientation 40 pourrait faciliter ce partage.

Orientation 42 : Développer la culture et les compétences en marketing et commercialisation grâce à du coaching – Les compétences en marketing et commercialisation manquent dans la région alors que le contexte mondial actuel rend ces compétences critiques pour avoir du succès dans l'industrie agroalimentaire. Les entreprises en agroalimentaire du SLSJ doivent donc faire face à cette réalité et devraient développer leurs compétences et leur culture marketing et commercialisation grâce, par exemple, à du coaching fait par une ressource senior partagée entre plusieurs entreprises du « réseau entreprises en agroalimentaire » présenté en orientation 40.

Orientation 43 : Mise en place de capacité d'exécution en marketing et commercialisation – En complément du coaching en marketing et commercialisation proposé en orientation 42, les entreprises régionales devraient se doter de capacité d'exécution dans ces domaines par le biais de ressources juniors. Ainsi, les capacités de commercialisation s'en trouveraient nettement améliorées pour un coût minimisé (partage des ressources seniors, les plus coûteuses, et embauches de ressources junior).

Orientation 44 : Produire sous marque privée et fabrication à contrat – La production sous marque privée et à contrat sont deux moyens intéressants pour combler de la capacité de production disponible, ce qui permet non seulement d'abaisser les coûts de production, mais aussi de développer des relations d'affaires avec des distributeurs ou des industriels importants. Les entreprises du SLSJ ayant de la capacité de production disponible devraient donc explorer les opportunités d'utiliser ces deux leviers.

Orientation 45 : Modernisation des équipements – La réduction des coûts est une problématique constante pour l'industrie agroalimentaire, mis à part dans des marchés de niche à très forte valeur ajoutée. Les entreprises du SLSJ dont les marchés cibles sont principalement des marchés de commodité, devraient donc veiller à avoir un équipement de production à la fine pointe de la technologie pour être concurrentiel d'un point de vue prix.

Orientation 46 : Positionnement de la Table agroalimentaire comme maître d'œuvre de la stratégie en collaboration avec les organismes pertinents – La stratégie régionale de l'agroalimentaire est complexe, multisectorielle et implique donc de nombreuses parties prenantes. Une telle stratégie ne peut être implantée et déployée sans un maître d'œuvre officiel et reconnu, qui, de par sa position, devrait être la Table agroalimentaire et sans le support des organismes pertinents.

Orientation 47 : Participation à la mise en place d'un fonds de capital de développement multisectoriel régional – Pour répondre à l'ambivalence de la région concernant les fonds disponibles (à savoir une présence quantitativement satisfaisante, mais ne répondant pas entièrement aux besoins des entreprises), un fonds de capital de développement devrait être mis en place. Un tel fonds se doit d'être multisectoriel et l'agroalimentaire se doit d'y jouer un rôle important tout comme cette industrie le fait dans l'économie de la région.

Orientation 48 : Évaluation formelle du besoin des entreprises en termes de formation – Les entreprises en agroalimentaire du SLSJ devraient hausser leur investissement en formation. Toutefois, pour le faire de la façon la plus efficace et pertinente, le besoin en termes de formation devrait être évalué avant de mettre en place les programmes répondant aux besoins identifiés.

Orientation 49 : Collaboration avec le Comité Sectoriel de Main d'œuvre en Transformation Agroalimentaire et autres organismes présents en région – Pour répondre à ses besoins de formation aussi bien que pour l'assister dans l'évaluation de ses besoins (orientation 48), l'industrie agroalimentaire du SLSJ peut compter sur le support d'organismes régionaux, mais aussi du Comité sectoriel de main d'œuvre en transformation agroalimentaire (CSMOTA) qui vise à élaborer, promouvoir et soutenir la mise en œuvre de stratégies d'attraction, de stabilisation et de formation continue de la main-d'œuvre répondant aux besoins des entreprises du secteur. Ainsi, le CSMOTA offre notamment des outils de formation et de l'information concernant les programmes de formations existants et dont pourraient bénéficier les industriels du SLSJ.

Orientation 50 : Stratégie globale d'attraction, de rétention et de relève de la main-d'œuvre – La région du SLSJ fait face au départ des personnes âgées de moins de 29 ans et au départ à la retraite des baby boomers. Aussi, elle doit se doter d'une stratégie globale d'attraction, de rétention et de relève de la main-d'œuvre, issue d'une collaboration entre tous les intervenants de l'industrie agroalimentaire régionale et qui apportera des éléments de réponse pour la pénurie de main-d'œuvre ne ralentisse pas la croissance de l'industrie.

Orientation 51 : Mise en place de programmes d'entrepreneuriat et de mentorat – Si le SLSJ est une des régions les moins entrepreneuriales de la province, des formations adaptées et du mentorat pourraient contribuer à changer cet état de fait. Ainsi, les organismes de formation régionaux pourraient offrir des formations en entrepreneuriat et les jeunes entrepreneurs bénéficier de l'aide d'entrepreneurs confirmés offrant leur service sur une base volontaire.

Orientation 52 : Développement d'une stratégie de marque pour la région –

La région du SLSJ bénéficie de facteurs qui donnent à son industrie agroalimentaire une teinte unique. Il serait intéressant de capitaliser sur cette caractéristique en créant une marque régionale reconnue par les consommateurs. Quand une telle marque sera suffisamment implantée et aura une notoriété suffisante, elle aura une grande valeur ajoutée pour les entreprises régionales car la commercialisation des produits sera facilitée et les marges supérieures grâce à un prix de vente accru. Une telle initiative devrait être le fruit de la collaboration entre tous les acteurs majeurs de l'industrie agroalimentaire régionale pour développer une image de marque régionale globale et cohérente au regard des consommateurs.

Orientation 53 : Collaboration avec des partenaires ayant un réseau de distribution établi –

L'accès aux tablettes est parfois un enjeu pour les entreprises agroalimentaires régionales. Des partenariats peuvent résoudre ce point. En effet, un partenaire peut faire bénéficier une entreprise donnée de son réseau de distribution. Chaque entreprise voulant utiliser une telle approche devrait avant tout faire un choix éclairé quant au partenaire choisi.

Orientation 54 : Utilisation des services d'un courtier régional en alimentaire

– L'utilisation d'un courtier est un moyen d'augmenter la capacité de pénétration de marché d'une entreprise. Aussi, un courtier régional en alimentaire pourrait faciliter l'accès des produits du SLSJ aux marchés extrarégionaux voire internationaux.

Annexe 1 : Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec - Estimations pour 2005 - Portrait régional et contribution de l'industrie bioalimentaire à l'activité économique régionale - Saguenay-Lac-Saint-Jean

PROFIL RÉGIONAL DE L'INDUSTRIE BIOALIMENTAIRE AU QUÉBEC, 2005 Fiche synthèse des estimations pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean

PRINCIPAUX INDICATEURS DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE :

GÉNÉRAL

	Région	% du Québec
Population ('000)	275,4	3,6
Revenu personnel disponible par habitant ¹	20 609,0	93,2
PIB de l'ensemble de l'économie, 2004 ('000 000 \$ de 1997)	8 619,4	3,5
PIB de l'ensemble des industries manufacturières en 2003 ('000 000 \$ de 1997)	2 182,5	4,0
Emplois totaux ('000)	119,8	3,2
Emplois manufacturiers totaux ('000)	15,8	2,9
Emplois dans le commerce ('000)	20,2	3,6
Livraisons manufacturières totales ('000 000 \$)	5 431,7	4,2
Ventes au détail totales ('000 000 \$)	3 359,9	4,2

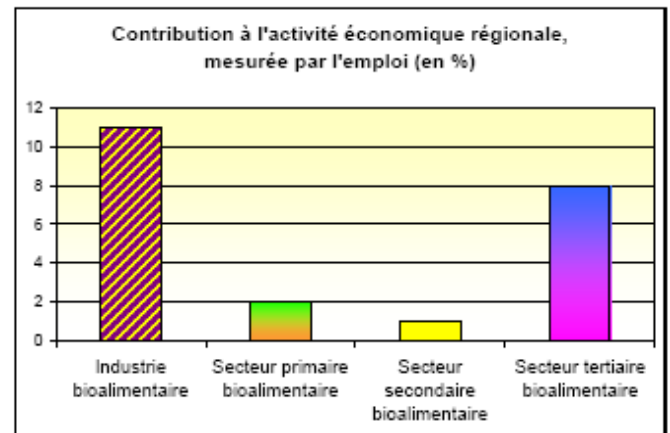
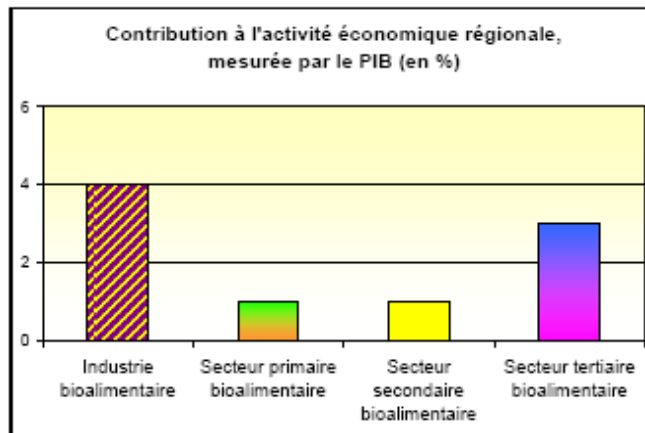
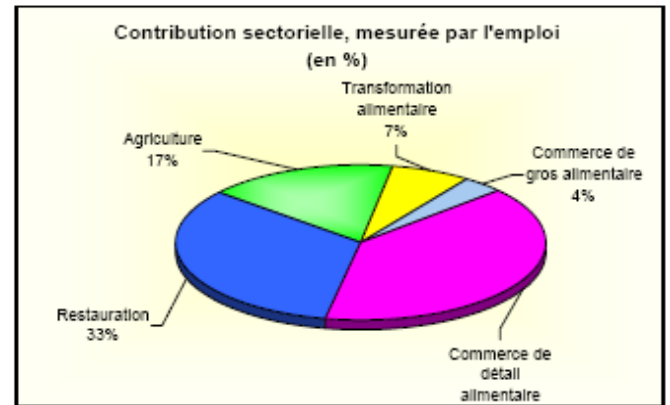
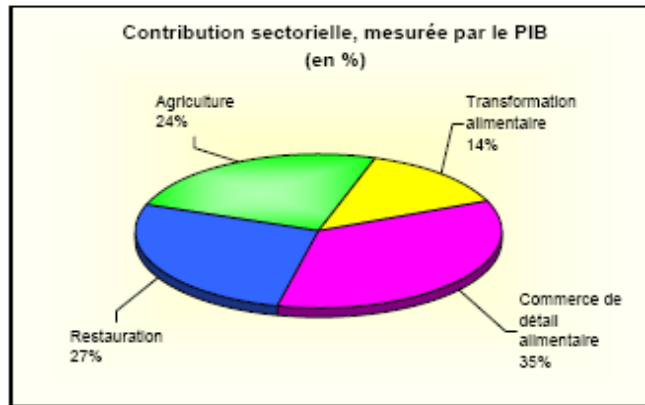
INDUSTRIE BIOALIMENTAIRE

	Région	% du Québec
Agriculture		
PIB au prix de base ('000 000 \$ de 1997)	90,0	4,0
Recettes provenant du marché ('000 000 \$)	230,0	4,0
Emplois ('000)	2,3	4,0
Immobilisations ('000 000 \$)	21,6	3,0
Nombre de fermes	1 077	4,0
Pêches commerciales		
PIB au prix de base ('000 000 \$ de 1997)	n.s.	n.s.
Valeur des captures ('000 000 \$)	n.s.	n.s.
Emplois ('000)	n.s.	n.s.
Transformation		
PIB au prix de base ('000 000 \$ de 1997)	50,0	1,0
Valeur des livraisons ('000 000 \$)	340,0	2,0
Emplois ('000)	1,0	1,0
Immobilisations ('000 000 \$)	9,7	3,0
Nombre d'établissements	69	5,0
Commerce de gros		
PIB au prix de base ('000 000 \$ de 1997)	n.d.	n.d.
Recettes ('000 000 \$)	n.d.	n.d.
Emplois ('000)	0,5	2,0
Immobilisations ('000 000 \$)	5,1	1,7
Commerce de détail		
PIB au prix de base ('000 000 \$ de 1997)	130,0	4,0
Valeur des ventes ('000 000 \$)	790,0	4,0
Emplois ('000)	5,4	4,0
Immobilisations ('000 000 \$)	20,6	4,0
Nombre d'établissements	489	4,0
Restauration		
PIB au prix de base ('000 000 \$ de 1997)	100,0	3,0
Recettes ('000 000 \$)	230,0	3,0
Emplois ('000)	4,5	3,0
Immobilisations ('000 000 \$)	8,3	3,0
Nombre d'établissements	501	3,0
Ensemble de l'industrie bioalimentaire		
PIB ('000 000 \$ de 1997) ²	390,0	2,6
Emplois ('000)	13,7	3,1
Immobilisations ('000 000 \$)	65,2	3,0

1. Indice (Québec = 100).

2. Exclut le commerce de gros.

PROFIL RÉGIONAL DE L'INDUSTRIE BIOALIMENTAIRE AU QUÉBEC, 2005
Fiche synthèse des estimations pour la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean



Les 5 premières productions (selon les recettes)

- Vaches laitières
- Petits fruits
- Céréales et protéagineux
- Pomme de terre
- Bovins et veaux

Recettes monétaires (000 \$)

- 102 358
- 44 933
- 20 417
- 15 912
- 13 303

Les entreprises de transformation

- Fabrication d'autres aliments pour animaux
- Fabrication de confiseries à partir de chocolat acheté
- Fabrication de confiseries non chocolatées
- Fabrication d'aliments congelés
- Mise en conserve, marinage et séchage de fruits et de légumes
- Fabrication du lait de consommation
- Fabrication de beurre, de fromage et de produits laitiers secs et concentrés
- Abattage et conditionnement de la viande (sauf la volaille)
- Préparation et conditionnement de poissons et de fruits de mer
- Boulangeries de détail
- Boulangeries commerciales et produits de boulangerie congelés
- Fabrication de biscuits et de craquelins
- Fabrication de café et de thé
- Fabrication d'assaisonnements et de vinaigrettes
- Fabrication de tous les autres aliments
- Fabrication de boissons gazeuses et de glace
- Brasseries
- Fabrication de produits du tabac

Nombre d'entreprises

- 4
- 3
- 2
- 2
- 1
- 2
- 7
- 7
- 1
- 13
- 6
- 1
- 1
- 2
- 7
- 7
- 2
- 1

RÉGION		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Céréales et protéagineux		ha								
blé	ha		1 823,2	1 210,1	3 328,1	1 293,9	0,0	364,6	1 820,1	12,4
avoine	ha	14 968,3	20 284,4	3 512,2	4 131,1	4 159,5	1,6	2 629,0	10 257,0	197,1
orge	ha	29 156,8	10 558,4	5 023,4	5 440,0	2 978,3	23,8	1 748,9	5 583,9	27,5
soya	ha	139,8	796,6	1 288,8	10 815,0	4 093,4	3,0	1 090,0	12,1	
maïs	ha	486,6	1 780,0	4 298,6	20 402,6	8 074,7	100,4	3 066,1	98,1	
Total céréales et protéagineux	ha	54 105,0	41 213,4	16 137,6	46 394,3	23 707,7	132,8	9 439,9	22 394,8	252,0
Pomme de terre (PDT)		ha								
pomme de terre	ha	608,0	1 111,5	4 142,4	804,9	89,2	0,7	463,9	370,0	14,6
pomme de terre semence	ha	658,9	1 781,1	24,0	0,2	101,2		47,0	0,3	60,0
Total PDT	ha	1 266,8	2 892,6	4 166,4	805,1	190,4	0,7	510,9	370,4	74,6
Légumes		ha								
légumes frais (excluant PDT)	ha	104,37	440,05	1 113,85	613,92	236,58	98,51	164,76	34,68	2,27
légumes transformation	ha	5,8	52,7	1 275,2	47,1	5,8	0,2	1,0	164,0	
champignons	m2			269,5						
concombre	m2	541,0	15 674,7	256,7	1 101,8	14 357,8	153,1	2 047,1	1 279,5	229,0
fines herbes	m2	1 723,0	230,0	2 602,0	230,0	3 549,3	10,0	372,0	34,4	
laitue	m2	1 957,0	2 837,5	200,0	172,9	208,1		728,0	44,4	
pinard	m2	326,0	359,1	230,0	192,0	364,0		286,6	57,2	
légumes caissettes	m2	6 989,9	3 848,1	10 660,4	2 817,8	4 447,9	624,0	1 591,0	1 137,9	1 565,0
tomates	m2	10 503,9	18 473,8	156 482,1	5 131,5	25 473,2	209,0	4 026,3	19 812,1	3 569,0
légumes semés (incl. champigno	m2	22 040,8	41 423,2	170 760,8	9 646,0	48 400,3	996,1	9 051,0	22 365,3	5 363,0
Pommes		Unités								
pommiers nains	Unités		160,0	10 460,0	100,0	30 885,0		1 700,0		
pommiers semi-nains	Unités	1 175,0	100,0	41 872,0	2 050,0	20 420,0	500,0	1 230,0		
pommiers standards	Unités	215	75	13255	725	3797	31	15	200	
Total pommes	Unités	1 390,0	335,0	65 617,0	2 875,0	55 102,0	531,0	2 945,0	200,0	0,0
Petits fruits		ha								
fraises	ha	106,1	42,1	292,1	110,1	97,0	0,5	54,8	3,2	46,2
bleuets	ha	51,7	16 517,7	193,5	20,6	37,0	0,0	4,3	214,0	1 268,8
framboises	ha	25,28	26,35	76,51	30,55	68,13		12,5	6,73	2,1
Total bleuets et framboises	ha	77,0	16 544,1	270,0	51,1	105,2	0,0	16,8	220,8	1 268,9
Horticulture ornementale		ha								
pépinières	ha	7,63	13,97	39,4	8,2	24,14	0,08	1,61	0,2	0,04
gazonnières	ha	95,07	286,11	759,29	288,1	101		257,7		7
plein champ total	ha	217,8	313,4	960,8	346,2	5 716,8		302,7	11,2	7,0
feurs et plants	m2	25 242,0	40 526,8	25 741,5	9 953,3	43 832,6	10 881,0	10 967,0	14 534,9	4 162,4
Autres cultures		ha								
tabac	ha	0,0	0,0	0,0	28,2	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
fourrages	ha	123 508,6	59 800,4	38 714,6	38 353,3	113 336,8	321,2	71 712,9	78 223,0	2 257,6
arboriculture	entailles	6 370 586	5 500	1 147 182	473 161	5 776 143	2 000	167 777	46 100	650
produits forestiers	ha	130,4	41,2	240,9	66,3	5 641,9	0,1	46,6	11,4	0,1
Bovins et veaux		Têtes								
bovins semi-finition	Têtes	8 670	4 051	656	1 001	4 803	0	6 188	10 841	81
bovins finition	Têtes	3 880	72	995	13 831	4 963	9	3 188	5 311	12
bovins total	Têtes	12 550	4 123	1 651	14 832	9 796	9	9 376	16 152	93
vaches boucherie	Têtes	17 549	7 398	6 882	5 272	30 088	3	30 460	25 553	1 100
veaux embouche	Têtes	7 974	2 865	2 313	2 485	15 547	0	7 297	6 692	669
veaux lourds lait	Têtes	654	1 733	5 888	2 670	7 080	0	380	4	0
veaux grain	Têtes	584	1 731	892	1 422	1 708		380	4	
Total bovins et veaux	Têtes	39 311	17 850	17 626	26 681	64 319	12	47 893	48 405	1 862
Porcs engraissement (production au Têtes		285 755	45 472	192 116	307 353	620 652	960	9 957	29 993	4
Ovin (animaux en inventaire)		Têtes								
brebis	Têtes	55 289	11 288	3 788	5 054	21 228	12	5 595	12 492	171
agnelles	Têtes	7 889	1 531	752	651	3 792	0	788	1 561	10
béliers	Têtes	2 032	397	132	198	774	2	202	359	8
sous-total moutons	Têtes	65 210	13 216	4 672	5 903	25 794	14	6 585	14 412	189
agneaux de lait	Têtes	19 005	5 216	739	2 102	8 470	13	593	4 156	10
agneaux légers	Têtes	3 450	664	46	478	732	0	678	2 312	5
agneaux lourds	Têtes	10 209	697	654	279	3 614	0	2 071	1 643	24
sous-total agneaux	Têtes	32 664	6 577	1 439	2 859	12 816	13	3 342	8 111	39
Total ovins	Têtes	97 874	19 793	6 111	8 760	38 610	27	9 907	22 523	228
Vaches laitières	Têtes	40 373	22 349	13 431	18 729	40 180	99	5 352	8 233	172
Volailles (production annuelle estimée)		Têtes								
poulets à griller	Têtes	193 619	2 022 230	6 704 501	11 678 100	1 168 500	3 201	10 140	50	0
gros poulets	Têtes	128 815	8 780	31 904	127 719	394 281	0	38 206	534	0
poulets de grain	Têtes									
sous-total poulets	Têtes	322 434	2 031 010	6 736 405	11 805 819	1 562 781	3 201	48 346	584	0
dindons lourds	Têtes	234	25	246 078	12 000	159	0	114	40	0
dindons à griller	Têtes	22 600	679	143 130	387 750	25	0	247	23	0
sous-total dindons	Têtes	22 834	904	389 208	399 750	184	0	361	63	0
Total volailles	Têtes	345 268	2 031 914	7 125 613	12 205 569	1 562 965	3 201	48 707	647	0
Autres volailles	Têtes	360	96	47 210	46 704	70 916		1 178	29	2
Oeufs (production annuelle estimée)		dz								
poules consommation	dz	696 202	3 613 819	1 377 734	11 961	2 747 349	79 955	277 327	3 801 342	0
poules incubation	dz	60	0	109 083	0	420	0	60	0	0
Total	dz	696 262	3 613 819	1 486 797	11 961	2 747 769	79 955	277 387	3 801 342	0

RÉGION		10	11	12	13	14	15	16	17	Total
Céréales et protéagineux										
blé	ha									
avoine	ha	2,0	115,3	4 229,6	56,7	2 608,3	2 755,8	14 511,0	4 793,7	42 091,8
orge	ha	12,4	2 203,3	8 566,6	58,5	3 783,4	2 000,2	3 757,4	9 765,4	90 287,4
soja	ha		943,2	16 154,9	46,2	5 313,3	2 705,4	11 469,5	10 716,4	107 892,0
maïs	ha		11,4	7 155,1	214,2	15 944,9	5 354,3	93 594,4	29 482,4	189 965,4
maïs	ha		22,5	21 530,2	465,8	35 602,3	9 792,4	247 950,7	67 746,5	421 417,3
Total céréales et protéagineux	ha	14,4	3 861,7	63 209,6	841,5	66 480,8	23 306,4	379 291,3	126 151,8	875 735,0
Pomme de terre (PDT)										
pomme de terre	ha	20,9	181,9	750,5	6,1	2 543,8	274,7	2 766,8	1 249,1	15 368,9
pomme de terre semence	ha		76,1	37,6		117,6	0,1	172,3		3 076,3
Total PDT	ha	20,9	257,9	788,2	6,1	2 661,3	274,7	2 939,1	1 249,1	18 475,2
Légumes										
légumes frais (excluant PDT)	ha	0,51	86,32	501,98	1748,79	4367,54	2409,64	14207,19	375,32	26506,28
légumes transformation	ha					1 880,0	33,0	15 236,5	1 020,3	19 724,2
champignons	m2			3 068,0		1 051,0	2 053,9	22 995,0		29 467,4
concombre	m2	92,9	1 188,0	2 058,0	21 994,1	8 798,5	59 129,7	69 888,8	4 546,0	203 336,6
finas herbes	m2		20,0	428,0	2 186,9	1 679,3	9 165,8	21 928,8	24,0	44 183,5
labou	m2	27,9	125,0	8 234,7	3 935,0	208,3	88 011,4	5 984,0	6 197,0	118 871,2
pinet	m2	27,9	82,5	468,0	1 461,7	178,0	142,0	1 032,6	482,0	5 639,5
légumes cassettes	m2	0,0	2 899,6	11 068,2	37 320,7	10 728,4	46 311,9	141 708,8	10 521,8	294 271,3
tomates	m2	92,9	12 750,0	43 869,0	13 706,3	40 563,3	79 706,9	50 235,3	12 772,8	497 377,3
légumes semés (incl. champigno	m2	241,5	17 065,1	69 193,9	80 604,7	63 206,8	284 521,5	313 773,4	34 493,6	1 193 148,9
Pommes										
pommiers nains	Unités		200,0	17 572,0	1 020,0	120,0	123 393,0	905 357,0	11 459,0	1 102 456,0
pommiers semi-nains	Unités		1 095,0	23 738,0	8 685,0	1 609,0	251 880,0	711 283,0	18 262,0	1 083 908,0
pommiers standards	Unités		12	9787	1620		112806	233 484,0	6 220,0	382 542,0
Total pommes	Unités	0,0	1 307,0	51 067,0	11 625,0	1 729,0	488 088,0	1 850 124,0	35 941,0	2 568 906,0
Petits fruits										
fraises	ha		50,3	262,4	37,4	144,9	313,3	413,3	121,8	2 095,1
bleuets	ha	38,0	13,3	180,3	0,1	21,2	18,3	140,1	52,9	18 799,9
framboises	ha		21,29	85	13,35	98,15	175,98	150,3	41,05	773,25
Total bleuets et framboises	ha	38,0	34,6	265,3	13,5	59,4	194,2	290,4	94,0	19 573,1
Horticulture ornementale										
pépinières	ha	0,01	13,5	35,12	7,02	57,15	52,49	99	56,48	416,04
gazonnières	ha			33,07	10,18	1180,02	890,7	1449,86	179,65	5537,75
plein champ total	ha		162,5	2 054,2	65,1	1 373,6	1 008,9	2 654,0	759,2	15 953,3
feurs et plants	m2	438,1	3 973,0	65 054,8	235 452,8	163 908,5	235 392,0	249 162,5	69 364,0	1 177 747,0
Autres cultures										
tabac	ha	0,0	0,0	0,0	0,0	1 401,2	0,0	0,0	0,0	1 439,4
fourrages	ha	693,0	12 742,8	179 291,9	326,7	28 513,1	38 849,6	121 094,8	120 443,4	1 024 185,4
arboriculture	entailles		144 059	13 363 237	1 500	548 368	1 116 115	2 007 181	3 252 387	34 421 974
produits forestiers	ha	0,0	176,0	2 058,2	61,9	250,7	168,7	1 303,1	636,1	10 831,6
Bovins et veaux										
bovins semi-finition	Têtes	59	466	4 932	0	1 240	3 193	5 346	7 410	58 937
bovins finition	Têtes	0	37	16 890	0	8 991	8 715	29 639	6 763	103 126
bovins total	Têtes	59	503	21 622	0	10 231	11 908	34 985	14 173	162 063
vaches boucherie	Têtes	184	4 679	41 487	42	5 228	8 110	20 710	23 303	228 046
veaux embouche	Têtes	104	2 426	16 435	70	2 070	3 259	11 099	10 022	91 427
veaux lourds lait	Têtes	0	0	33 449	1	1 324	351	79 621	82 064	215 249
veaux grain	Têtes			1 077	1	1 130	351	36 269	23 398	68 947
Total bovins et veaux	Têtes	347	7 608	114 070	114	19 981	23 979	182 684	152 960	765 732
Porcs engraissement (production an										
	Têtes		41	2 670 259		679 395	80 714	2 675 561	1 262 517	8 760 650
Ovins (animaux en inventaire)										
brutis	Têtes	0	6 051	10 599	59	3 144	3 088	17 077	14 866	169 801
agnelles	Têtes	0	260	1 625	2	609	423	2 240	2 140	24 253
béliers	Têtes	0	162	355	9	121	114	579	557	5 999
sous-total moutons	Têtes	0	6 473	12 579	70	3 874	3 625	19 896	17 563	200 053
agneaux de lait	Têtes	0	1 209	3 517	17	918	813	4 523	6 262	57 563
agneaux légers	Têtes	0	246	644	15	227	316	3 469	938	14 220
agneaux lourds	Têtes	0	1 175	1 969	26	866	681	4 460	1 411	29 779
sous-total agneaux	Têtes	0	2 630	6 130	58	2 011	1 810	12 452	8 811	101 562
Total ovins	Têtes	0	9 103	18 709	128	5 885	5 435	32 348	26 174	301 615
Vaches laitières										
	Têtes	0	1 139	79 188	128	14 643	13 192	82 244	63 875	403 327
Volailles (production annuelle estimée)										
poulets à griller	Têtes	0	2 580	22 377 830	100	35 128 580	3 473 098	49 057 012	16 521 401	148 340 942
gros poulets	Têtes	0	610	2 651 207	370	2 077 075	475 060	2 498 816	895 320	9 328 697
poulets de grain	Têtes									
sous-total poulets	Têtes	0	3 190	25 029 037	470	37 205 655	3 948 158	51 555 828	17 416 721	157 669 639
dindons lourds	Têtes	0	31	77 153	140	125 225	78	967 185	34 620	1 463 082
dindons à griller	Têtes	0	629	298 925	0	280 035	800	2 204 626	361 500	3 681 169
sous-total dindons	Têtes	0	660	376 078	140	385 260	878	3 171 811	396 120	5 144 251
Total volailles	Têtes	0	3 850	25 405 115	610	37 590 915	3 949 036	54 727 639	17 812 841	162 813 890
Autres volailles	Têtes	0	1 695	129 621	339	188 702	17 607	1 631 458	1 068 911	3 140 836
Oeufs (production annuelle estimée)										
poules consommation	dz	0	349 882	25 738 570	6 095	4 830 020	4 485 162	19 740 406	22 199 702	89 958 526
poules incubation	dz	0	0	1 769 773	0	3 989 650	13 225	9 164 381	6 098 231	21 144 863
Total	dz	0	349 882	27 508 343	6 095	8 819 670	4 501 387	28 904 787	28 297 933	111 103 389

Source: MAPAQ

Annexe 2 : Personnes contactées dans le cadre du mandat

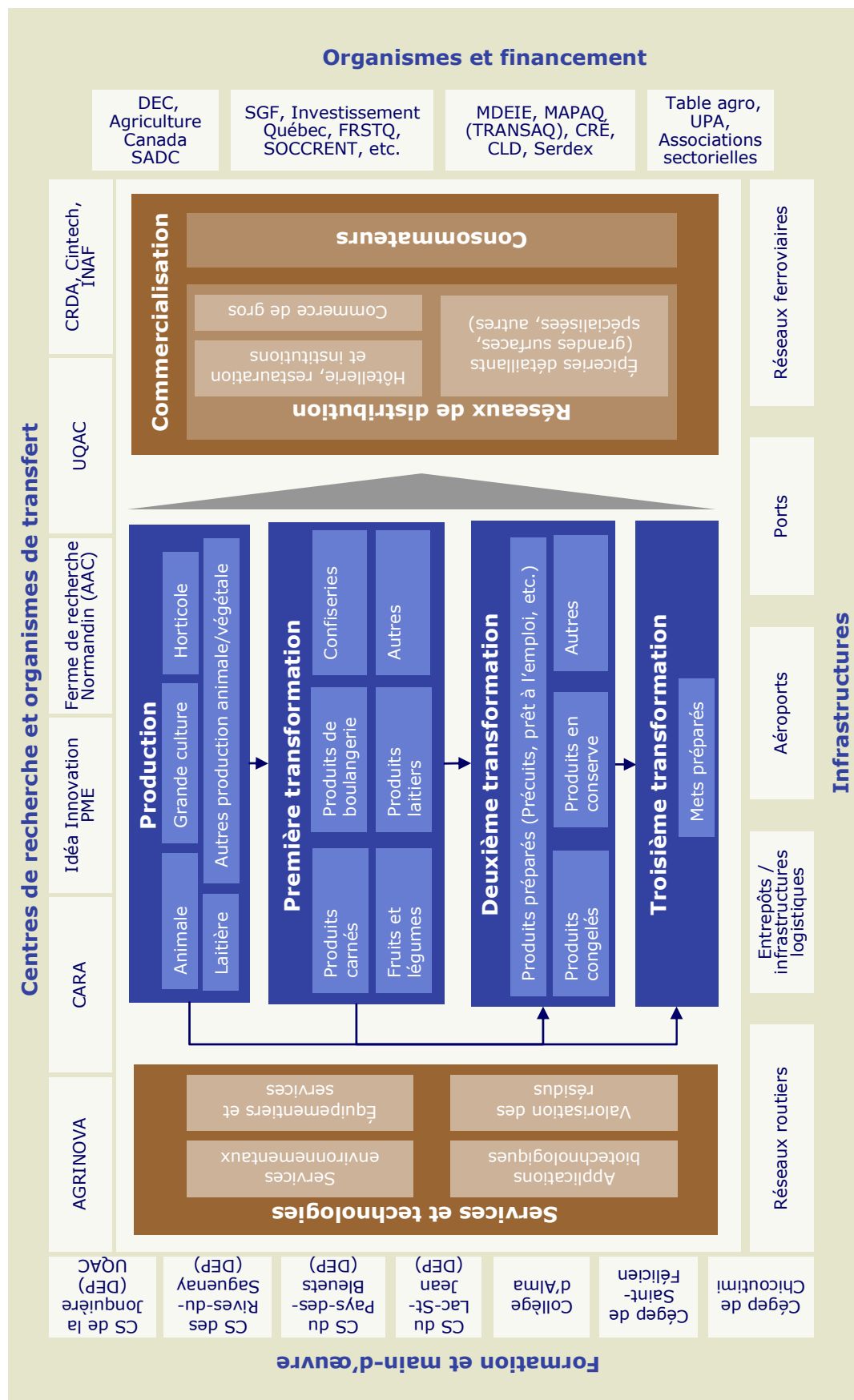
Secteur	Entreprise/ Organisme	Contacts	Secteur	Entreprise/ Organisme	Contacts
Organismes de support	Développement économique Canada	Laurier Landry	Organismes de support	AGRINOVA	Anne Guilbert Richard Wieland
Organismes de support	Table agroalimentaire du SLSJ	Stéphanie Jean Paul Pomerleau	Organismes de support	UPA	Denis Tremblay
Organismes de support	MAPAQ	Raynald Lapointe Justin Côté André Gagnon Mourad Mikhaïl	Organismes de support	SOCCRENT	Adam Lapointe
Organismes de support	MDEIE	Marie-Hélène Bouchard, Pierre Dassylva	Distribution	Corneau Cantin	André Michaud
Organismes de support	CRÉ	Jocelyn Fortin	Distribution	Boucherie Fine-Bouche	Michel Galarneau
Transformation	Charcuterie L. Fortin	Robin Jean	Organismes de support	Économiste en agroalimentaire - UQAC	Gilles Bergeron
Transformation et production	Nutrinator	Denis Brassard Sylvain Martel	Organismes de support	Société des fabricants régionaux	Frédéric Lessard Serge Lavoie
Transformation et production	Usine de congélation St-Bruno	Jeannot Côté	Restauration	International Café-Bar	Carl Huth
Transformation	Ferme Olofée	Bernard Lepage	Organismes de support	CARA	Ginette Gervais
Production	Fermes Solidare	Harold Leroux	Production	Légunord	Denis Legault
Production	Propur et légupro	François Gagné	Alberta Value Chain Initiative		Laura Lee Billings
Transformation	Les viandes CDS	Jean Dostie			

Annexe 3 : Bibliographie

1. Le Québec chiffres en main, Institut de la Statistique du Québec, 2007
2. Tendances Alimentaires au Canada d'ici à 2020, Serecon Management Consulting, 2005
3. Bottin statistique de l'alimentation au Québec, MAPAQ, 2004 et 2006
4. Farmers and Global Forces in Food Secteur, Rabobank
5. "Foodservice 2010 study", Conseil Canadien des Distributeurs en Alimentation, 2002
6. Les Affaires
7. Agriculture et Agroalimentaire Canada, site internet
8. Industrie Canada, 2006
9. La recherche, la science et l'innovation en agroalimentaire 1997-2001, MAPAQ
10. Indicateurs de l'Activité scientifique au Québec - Compendium édition 2006, Institut de la Statistique du Québec, 2006
11. CDPQ, Analyse macroéconomique, Thibault et Gauthier, 1999
12. Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2006-2010, Emploi-Québec, 2006
13. Statistique Canada
14. Aperçu de l'industrie de la transformation des aliments, Conseil national du secteur des produits de mer, 2005
15. MAPAQ, Évolution de l'emploi et de la rémunération dans l'industrie de la transformation des aliments
16. Portrait socio-économique des régions du Québec édition 2006, MDEIE, 2006
17. KPMG, Economic Impact Study : Potential Costs of Mandatory Labelling of Food Products Derived from Biotechnology in Canada, 2000
18. La production agricole et la transformation des produits agroalimentaires au SLSJ, évolution et tendances depuis 1997, MAPAQ, 2005
19. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec, MAPAQ, 2006
20. Étude d'opportunité pour l'établissement d'un créneau d'excellence sur l'agriculture nordique, Agrinova, 2007
21. Stratégie de développement, Créneau d'excellence de l'agriculture nordique, 2007
22. Soja : situation et perspectives, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2005
23. Produits qui ont et n'ont plus la cote sur le marché des aliments au Canada en 2005, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2006
24. Les pommes de terre : situation et tendances de la production canadienne en 2005-2006, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2006
25. Graines de lin : situation et perspectives, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2007
26. Functional Foods With Added 'Health' Supplements : A Global ACNielsen Consumer Survey, ACNielsen, 2006

27. Canola : situation et perspectives, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2006
28. Portrait de l'industrie du bleuets au Saguenay-Lac-Saint-Jean, Centre de recherche et développement en agriculture, 2006
29. Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec : Estimations pour 2005, MAPAQ, 2006
30. Profil 2005 de la production agricole du Saguenay-Lac-Saint-Jean, MAPAQ, 2006
31. Caractérisation des entreprises agroalimentaires du SLSJ, Groupe Concept CFO, 2005
32. Les habitudes de formation des entreprises de transformations bioalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Stratagème, 2003
33. Le prix du bleuets sauvage...la tendance pour les prochaines années, MAPAQ, 2007
34. Bref portrait économique de la production de canneberge au Québec, MAPAQ, 2005
35. INAF (Institut des nutraceutiques et des aliments fonctionnels), Site internet
36. Centre d'interprétation de la canneberge, site internet
37. Nordic Association of Agricultural Scientists, site internet
38. Sites internet de Métro, Loblaws et Sobeys
39. Mapquest
40. Canadian Grocer, numéro de Février 2005
41. L'entrepreneuriat chez les jeunes du Québec : état de la situation, Nathaly Riverin, Natacha Jean, 2004
42. Plan quinquennal de développement Saguenay-Lac-Saint-Jean, Conférence Régionale des Élus 2007-2012
43. Crop Profile for Wild Blueberry in Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, May 2005
44. 2002/2003 Canadian Fruit Situation and Trends including apples, tender fruits, grapes (Vinifera) and berries, Agriculture et Agroalimentaire Canada
45. Profil de la recherche au Saguenay-Lac-Saint-Jean, Deloitte, octobre 2005
46. United States Department of Agriculture, Février 2006
47. Le Maraîcher, 2005
48. Source : Ventes au détail de produits alimentaires certifiés biologiques au Canada, en 2006, Centre d'agriculture biologique du Canada, 2007
49. Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire du Québec, MAPAQ, 2004 et 2006
50. Positions de l'Alliance de la transformation agroalimentaire pour la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, l'Alliance de la transformation agroalimentaire et Deloitte, 2007
51. Site internet Végétolab
52. Portrait statistique de l'innovation au Saguenay-Lac-Saint-Jean, Idéa Innovation PME, 2007

Annexe 4 : Système productif de l'agroalimentaire au SLSJ





www.deloitte.ca

© Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Deloitte, connu sous l'appellation Samson Bélaïr/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. au Québec, est l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Québec et au Canada, offrant des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Au Québec, quelque 1 900 personnes mettent régulièrement à contribution leur expertise pour des clients venant de tous les secteurs de l'économie. Comptant plus de 7 600 personnes réparties dans 56 bureaux au pays, Deloitte est déterminé à aider ses clients et ses gens à exceller. En 2002, 2003, 2004 et 2005, la revue *Affaires Plus* a reconnu le Cabinet comme l'un des meilleurs employeurs au Québec. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte représente une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une *Verein* suisse, ses cabinets membres ainsi que leurs filiales et sociétés affiliées respectives. Deloitte Touche Tohmatsu est une *Verein* (association) suisse et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peuvent être tenus responsables des actes ou des omissions de l'un ou de l'autre. Chaque cabinet membre constitue une entité juridique distincte et indépendante exerçant ses activités sous les noms de Deloitte, Deloitte & Touche, Deloitte Touche Tohmatsu ou d'autres raisons sociales similaires. Les services sont fournis par les cabinets membres ou par leurs filiales ou leurs sociétés affiliées, et non par la *Verein* Deloitte Touche Tohmatsu.

Membre de
Deloitte Touche Tohmatsu