

MÉMOIRE

Présenté à
*La Commission sur l'avenir de l'agriculture et de
l'agroalimentaire québécois*

par
Pierre Rivard
Président-directeur général

Croustilles Yum Yum enr.
Aliments Krispy Kernels inc.



40, rue du Moulin
Warwick (Québec)
JOA 1M0
Téléphone 819 358 3627
Fax 819 358 3687

www.yum-yum.com

Table des matières

Introduction	page 3
Historique	page 3
Problématiques	
Préambule	page 6
Mise en marché ordonnée	page 7
L'importance de l'Innovation, R&D	page 14
La Concentration de la distribution	page 18
Main d'œuvre	page 20

Introduction

Croustilles Yum Yum enr. est la seule entreprise à propriété québécoise spécialisée dans la fabrication et la distribution de croustilles et de grignotines. Fondée en 1959 par la famille Jalbert, cette entreprise familiale de troisième génération offre ses produits principalement au Québec, en Ontario, dans les Maritimes et aux États-Unis avec les marques *Stateline* et *Vincent*.

Historique de l'entreprise

1959 à 1989

Acquise en 1959 par Louis de G. et Paul Jalbert, la compagnie Croustilles Yum Yum, fondée trois (3) ans plus tôt à Warwick, dans la région des Bois-Francs, était une entreprise à vocation régionale équipée d'une machinerie rudimentaire et n'employant alors que sept (7) personnes.

Fierté et ambition se révèlent la clé du succès. Travaillant sans relâche à atteindre une production de qualité supérieure, nos entrepreneurs découvrent la recette idéale donnant à la croustille Yum Yum une saveur et une texture exceptionnelles.

Louis de G. et Paul Jalbert ne vendent que les croustilles les plus savoureuses à un nombre grandissant de clients. Au même moment, la compagnie diversifie sa production avec les grignotises et maintient sa réputation d'excellence pour tous les produits portant la marque Yum Yum.

De 1959 à 1984, Croustilles Yum Yum prend un essor considérable et agrandit son usine, la faisant passer d'une superficie de 9 000 pieds carrés à 100 000 pieds carrés.

Durant cette même période, le nombre de ses employés passe de 7 à 240. On y transforme cent fois plus de pommes de terre. La compagnie se dote, à travers le temps, d'un réseau de distribution performant qui couvre tout le Québec et certaines régions de l'Ontario et des provinces de l'Atlantique.

En 1986, Croustilles Yum Yum entreprend la construction d'un entrepôt de pommes de terre ayant à lui seul, une superficie de 25 000 pieds carrés et pouvant contenir jusqu'à 10 millions de livres de pommes de terre. Cette quantité entreposée ne couvre qu'une partie des besoins pour fins de transformation en croustilles.

En 1987, Croustilles Yum Yum effectue un investissement majeur, au coût de 5.3 millions de dollars consacré à:

- l'agrandissement de son usine pour l'entreposage des produits finis, lui permettant ainsi d'augmenter sa superficie de 55 000 pieds carrés;
- l'acquisition de nouvelles machines électroniques pour faciliter le processus d'emballage;
- l'achat d'un équipement d'inspection pour son produit fini;
- l'installation de systèmes de convoyeurs sophistiqués permettant, dans un premier temps, de transporter le produit fini vers les machines à emballer et, dans un deuxième temps, de faciliter la manutention des caisses à être expédiées.

Grâce à cet investissement substantiel, Croustilles Yum Yum modernise la majeure partie de son équipement devenant ainsi à la fine pointe de la technologie et par le fait même, plus compétitive.

En 1989, Denis Jalbert, fils de Paul Jalbert, devient l'unique propriétaire et actionnaire après avoir acquis la balance des actions appartenant encore à son père (10%). C'est cependant à partir de 1978 qu'il devient actionnaire de l'entreprise après une première acquisition de 50% des actions. La deuxième acquisition se fait en 1985, où Denis Jalbert devient alors actionnaire principal avec 90% des actions.

1990 à 2000

Tout au long des années 90, c'est Denis Jalbert qui va assurer la continuité de l'entreprise tout en lui permettant de poursuivre son envol. Dans un esprit de modernisation de ses équipements, Croustilles Yum Yum fait l'acquisition d'un système automatisé d'emballage et d'étiquetage qui permettra à l'entreprise d'exercer une meilleure gestion de l'inventaire et de la qualité des produits. Ces améliorations, combinées à un meilleur contrôle des processus de qualité fera en sorte que Croustilles Yum Yum deviendra le premier fabricant de croustilles à obtenir la certification ISO 9002 en 1997.

Pendant cette même période, Croustilles Yum Yum a innové en offrant plusieurs nouveaux produits tels une croustille ondulée présentée sous le nom de «**RIPPLETS**» et une gamme élargie de grignotises comprenant : mais gonflé, rondelles d'oignon et frites. À la fin des années 90, l'entreprise décide de se refaire une beauté et de redynamiser son image ; un nouveau logo aux couleurs vives et éclatantes est alors redessiné.

À l'aube du nouveau millénaire, Denis Jalbert s'est entouré d'une équipe dynamique, répartie encore aujourd'hui, dans différents services, tels que : Ventes et Marketing, Ressources Humaines, Production, Distribution - Transport et Contrôle de la Qualité, Finance. Avec cette structure d'entreprise dynamique, Croustilles Yum Yum s'est positionné stratégiquement pour mieux répondre aux exigences sans cesse grandissantes des consommateurs.

2000 à aujourd'hui

Par son souci d'innover, Croustilles Yum Yum a continué d'effectuer des améliorations majeures au début des années 2000. Entre autres, une nouvelle ligne de production a été ajoutée et nous avons acheté une nouvelle « peleuse », dont la rotation des pommes de terre dans le baril permet un pelage plus uniforme et une diminution des pertes. L'entreprise a été le premier fabricant de croustilles au Canada à prendre le virage « 0 gras trans ».

La volonté de Croustilles Yum Yum de répondre aux exigences santé des consommateurs ne s'est pas arrêtée là. En 2004, Croustilles Yum Yum a innové, encore une fois, en développant une nouvelle génération de croustilles : des croustilles aux légumes faites d'ingrédients 100% naturels.

L'industrie des grignotises ne cesse d'évoluer en fonction des différentes tendances et Croustilles Yum Yum continuera d'innover pour offrir à sa clientèle, les meilleurs produits qui soient.

Profil du Marché

La catégorie des croustilles compte trois joueurs majeurs sur le marché québécois, les deux premiers étant très importants avec plus de 95% des parts de marché. Frito-Lays avec ses marques Lays, Doritos, Fritos, Ruffles, Mrs Vickies, etc., détient près de 83% du marché suivi de Humpty-Dumpty (marques : Humpty-Dumpty ; Maine Coast ; Maple Leaf) avec plus de 13%. Les Croustilles Yum-Yum vient au troisième rang avec un peu plus de 3% des parts du marché.

Problématiques

Chez Croustilles Yum-Yum, un certain nombre d'enjeux et de problématiques nous concernent et nous affectent dans notre quotidien. Il s'agit de :

1. *La mise en marché ordonnée*: L'application de la Loi par le biais de ses outils (plans conjoints, agences de vente et la Régie) n'évolue pas au même rythme que les conditions du marché agroalimentaire au Québec et dans le monde. Il serait souhaitable de procéder à une révision de la Loi et de ses outils, basée sur les principes d'équilibre des forces économiques, d'équité et de flexibilité.
2. *L'Innovation, la Recherche et Développement* : Pour rester compétitif à l'échelle mondiale, l'innovation et la R-D sont parmi les facteurs clés de succès les plus importants de la transformation agroalimentaire québécoise. Cependant, nous constatons le faible niveau d'investissement direct du gouvernement provincial en recherche et développement dans le secteur de la transformation agroalimentaire. De par son importance croissante dans le succès de la transformation agroalimentaire, nous croyons que outre les différents programmes, l'innovation doit être abordée de façon stratégique, avec une vision claire du gouvernement.
3. *La concentration de la distribution et la mise en valeur des produits québécois*: Le marché de la distribution alimentaire québécois est l'un des plus concentrés au monde. Conséquemment, les transformateurs québécois doivent s'adapter rapidement aux tendances de la distribution afin de conserver et d'accroître l'accès aux tablettes de leurs marques nationales dans les grandes surfaces. Il existe donc au Québec un réel besoin de croissance des marques nationales auprès des grands distributeurs et du secteur HRI. Afin de réaliser des programmes de promotion et de marketing de produits québécois auprès des consommateurs et des distributeurs, nous croyons qu'un programme ou des fonds adéquats sont nécessaires pour financer les activités d'Aliments du Québec, élargies par un nouveau programme marketing ciblant les PME.

Les pages suivantes décrivent notre point de vue sur chacun des enjeux identifiés et apportent quelques pistes de solution.

La Mise en marché ordonnée

Le cadre législatif régissant la mise en marché de produits agricoles, alimentaires et de la pêche a été défini en 1956 (L.R.Q., chapitre M-35.1). Cette Loi avait été demandée à l'époque par les producteurs agricoles afin de créer un équilibre des forces entre le grand nombre de producteurs agricoles et les acheteurs. Ainsi, pour assurer des revenus suffisants aux producteurs agricoles, elle représente une exception de la Loi fédérale sur la concurrence. De plus, elle a été créée dans un contexte de mise en marché de commodités principalement.

Actuellement et dans l'avenir, le secteur agroalimentaire vit et vivra des changements majeurs liés à l'évolution des besoins des consommateurs, à la concentration de la production et de la distribution alimentaire et à l'essor des marques privées. De plus, la mondialisation des marchés est à l'origine d'une concurrence internationale grandissante, difficilement prévisible et diversifiée.

Au début des années 1960, les outils actuels de commercialisation, tels que définis dans la Loi, ainsi que la composition et le mode de fonctionnement de la Régie des Marchés Agricoles et Alimentaires du Québec convenaient aux problématiques rencontrées. Avec tous les changements anticipés, amenés notamment par l'ouverture des marchés, il s'avère à notre avis nécessaire d'adapter ce cadre législatif dans son contenu (la Loi) ainsi que dans son fonctionnement (la Régie). Il faut donc y inclure la reconnaissance officielle de l'importance des transformateurs, la flexibilité nécessaire à la compétition et l'équité dans le processus décisionnel basé sur l'équilibre des forces économiques.

Évolution de l'environnement externe

Centrée sur la mise en marché collective, la Loi sur la mise en marché de produits agricoles, alimentaires et de la pêche a permis aux producteurs agricoles la possibilité de négocier collectivement toutes les conditions de mise en marché de leurs produits. Le moyen privilégié et retenu fut et est encore la mise en marché de groupe, notamment par l'entremise de plans conjoints et de coopératives.

La Régie des Marchés Agricoles et Alimentaires du Québec (RMAAQ) a été instituée en vertu de la Loi comme organisme de régulation et tribunal administratif. Ainsi, selon la Loi sur la mise en marché, la Régie intervient de la manière suivante :

- Régulation économique ;
- Surveillance de la nécessité, de l'efficacité et de la légalité des interventions réglementaires ;
- Résolution de différends.

Au cours des dernières décennies, le contexte économique qui régnait lors de la promulgation de la Loi a grandement évolué, notamment par l'influence de la mondialisation, des concentrations dans les secteurs de la production et de la transformation et, surtout, de l'évolution des besoins du consommateur.

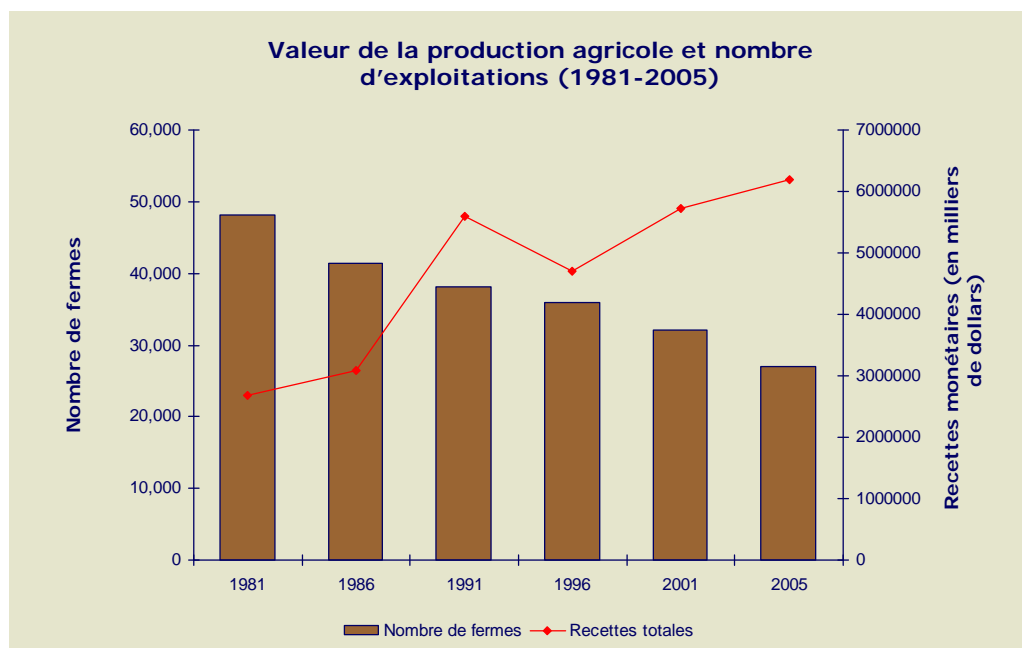
- La mondialisation se poursuit et a pour conséquences une concurrence internationale croissante et des coûts de matières premières pour les aliments transformés en baisse. Les pays comme le Mexique, le Chili, le Brésil et la Chine occupent déjà de plus en plus de place dans les échanges internationaux.
- Les négociations de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) représentent actuellement une menace importante pour les transformateurs. Les coûts d'approvisionnement en matières agricoles deviennent un enjeu important pour garantir une compétitivité à moyen et long terme des transformateurs. Pour contrer les risques associés, il faudra donc avoir plus de flexibilité dans les conditions d'approvisionnement des intrants agricoles domestiques.
- Les besoins des consommateurs évoluent en faveur des produits différenciés et à forte valeur ajoutées (ex. : sans gras trans, produits bio, omega 3, produits santé et enrichis, etc.) au détriment des commodités. Comme l'indique le modèle suivant, le vieillissement de la population et la hausse des revenus vont influencer les critères d'achat du consommateur. De ce fait, l'ajustement rapide à une demande du consommateur de plus en plus complexe et divergente est un facteur clé de succès. Afin de saisir rapidement les nouvelles opportunités et d'être compétitifs sur les marchés nationaux et internationaux, les transformateurs alimentaires devront favoriser davantage l'innovation.
- Les exploitations agricoles sont de plus en plus grandes et spécialisées alors que le marché de détail au Québec est l'un des plus concentrés avec 4 compagnies détenant environ 90 % du marché (Loblaws, Metro, Sobeys, Costco). Ces deux phénomènes redéfinissent profondément le rapport des forces économiques dans l'industrie alimentaire au Québec en se manifestant par une pression à la baisse sur les prix du transformateur et un déséquilibre des forces économiques. Cela ne s'améliora pas avec la concurrence internationale accrue.

Ainsi, et ce malgré quelques révisions, l'application de la Loi par le biais de ses outils (plans conjoints, agences de vente et la Régie) n'évolue pas au même rythme que les conditions du marché agroalimentaire au Québec et dans le monde.

Sans une adaptation par le biais d'une nouvelle révision de la loi et de ses outils, basée sur les principes d'équilibre des forces économiques, d'équité et de flexibilité, le secteur agroalimentaire québécois aura des difficultés à satisfaire et à protéger les marchés domestiques et internationaux.

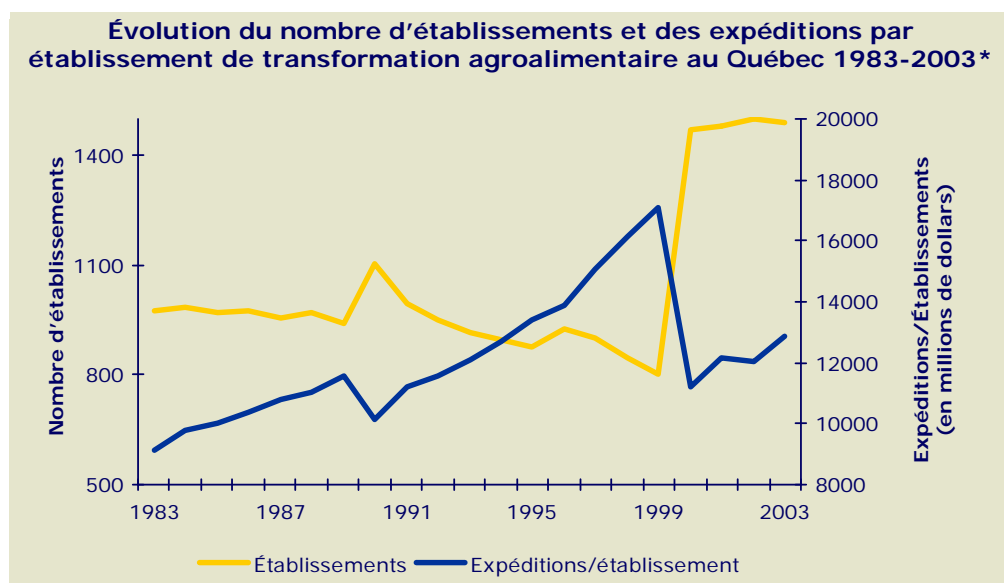
Équilibre des forces économiques

Le rapport de forces existant au moment de la promulgation de la Loi a évolué puisque le nombre de producteurs agricoles a diminué et le nombre d'acheteurs a augmenté. Comme le démontre le graphique suivant, le nombre de fermes agricoles est passé de 48 100 en 1981 à 26 900 en 2005. Dans la même période, les recettes monétaires des agriculteurs ont été multipliées par 2.3 fois.



Sources : Statistique Canada, Statistiques économiques agricoles

Le nombre de transformateurs, quant à lui, est passé de 977 en 1983 à 1 490 établissements en 2003. Malgré d'importantes modifications conceptuelles et méthodologiques apportées en 2000 à l'Enquête annuelle des manufactures (EAM), qui ont augmenté le nombre d'établissements non inclus auparavant, il s'agit d'une augmentation significative.



Source : Statistique Canada, CANSIM 301-0001 et 301-0003

Nous croyons que le déséquilibre des forces économiques est à l'origine : d'une faible reconnaissance de l'importance des transformateurs dans la Loi sur la mise en marché ; d'un manque de flexibilité des outils de commercialisation (plans conjoints, offices) ; d'un manque d'équilibre décisionnel (décisions de la Régie).

Conséquemment, la collaboration étroite entre les producteurs agricoles et les transformateurs est souvent plus difficile, d'autant plus que même les producteurs sont devenus, avec le temps, des transformateurs. Par ailleurs, cette collaboration entre les transformateurs et les producteurs agricoles est essentielle notamment pour la promotion des produits alimentaires, l'innovation (R-D) et le développement de nouveaux marchés.

Par ailleurs, nous croyons que la Loi doit également être revue sous l'angle de l'équilibre décisionnel de la Régie. De ce fait, le nombre de régisseurs devrait refléter l'importance économique des acteurs (producteurs, transformateurs).

La possibilité de faire appel sur le contenu des décisions de la Régie représente une autre adaptation nécessaire pour équilibrer les forces économiques. Plusieurs régies et commissions québécoises soumises aux instances politiques comportent des modalités permettant la révision de leurs décisions par le biais d'un recours en appel au Tribunal administratif du Québec (TAQ) :

- Régie de l'assurance maladie du Québec (Révision : article 18.1),
- Régie des alcools, des courses et des jeux (Révision et révocation : article 43),
- Régie des rentes du Québec (Révision : article 186).

Or, les transformateurs, qui représentent une des principales parties prenantes de l'industrie agroalimentaire (75% de la production agricole québécoise est transformée au Québec), perçoivent les procédures de recours (résolution de différends) comme étant non neutres et non équilibrées au niveau décisionnel.

Pour savoir vécu les procédures et le processus il y a quelques années, nous croyons que les décisions de la RMAAQ devraient être soumises au Tribunal administratif du Québec (TAQ) plutôt qu'aux instances politiques lorsque des parties font un recours. En effet, le TAQ a pour fonction, dans les cas et limites fixés par la Loi, de décider des recours exercés à l'encontre des décisions rendues par l'administration publique (ministères, régies, commissions).

Nous sommes d'avis que le besoin d'équilibrer les forces économiques dans la Loi sur la mise en marché devient incontestable et nécessaire.

En somme, plusieurs articles de la Loi doivent être modifiés afin de rééquilibrer le rapport de forces économiques entre les producteurs et les acheteurs (incluant les transformateurs individuels). Ainsi, à titre d'exemple, les articles suivants pourraient être adaptés :

Article de la Loi	Modification selon le principe d'équilibre de forces
<p>Art. 7. La Régie est composée de huit régisseurs, dont un président et trois vice-présidents, nommés par le gouvernement pour une période n'excédant pas cinq ans.</p>	<p>Le nombre de régisseurs devrait être réparti selon la représentation de toutes les parties prenantes dans l'industrie agroalimentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Producteurs agricoles ○ Transformateurs ○ Distributeurs alimentaires ○ Consommateurs
<p>Art. 27. La Régie peut, aux conditions et pour les fins qu'elle détermine, conférer à une personne ou à une coopérative agricole ou de pêcheurs, après lui avoir donné l'occasion de présenter ses observations, les droits et obligations d'un acheteur pour les fins de la mise en vente en commun d'un produit visé par un plan.</p>	<p>La Régie devrait conférer à toute entreprise, et avant tout aux transformateurs individuels, les droits et obligations d'un acheteur. Toute transformation industrielle devrait être reconnue par le biais de mêmes droits et privilèges accordés que les coopératives.</p>
<p>Art.52. Après avoir reçu les observations des personnes intéressées, la Régie peut accepter la demande, la rejeter ou apporter les modifications et restrictions qu'elle juge appropriées au projet de plan.</p> <p>Pour prendre sa décision, la Régie doit tenir compte notamment de l'organisation coopérative de la</p>	<p>La Régie devrait davantage reconnaître les transformateurs pour prendre des décisions stratégiques priorisant les intérêts des consommateurs.</p>

Article de la Loi	Modification selon le principe d'équilibre de forces
<p>mise en marché du produit visé, de ses débouchés commerciaux, des conditions économiques et des intérêts des producteurs, des acheteurs, des autres intervenants et des consommateurs.</p>	
<p>Art.115. À défaut d'entente entre l'office et une autre personne ou société engagée dans la mise en marché du produit visé par un plan, la Régie, à la demande de l'un des intéressés, nomme un conciliateur chargé de conférer avec les parties en vue d'en arriver à une entente.</p> <p>116. Si la conciliation n'a pas permis de parvenir à une entente, la Régie arbitre le différend à la demande de l'un des intéressés.</p> <p>Mode d'arbitrage.</p> <p>La Régie peut établir un mode d'arbitrage différent si elle le juge opportun dans les circonstances; en ce cas, elle peut nommer un ou plusieurs arbitres et fixer le délai dont ils disposent pour rendre leur décision.</p>	<p>Les procédures d'arbitrage de recours devraient être modifiées de manière à permettre la révision des différends à l'extérieur de la Régie, devant le Tribunal administratif du Québec.</p>
<p>RECOURS DEVANT LE TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU QUÉBEC</p> <p>Contestation.</p> <p>Art.191.1. Une personne intéressée peut, dans les 30 jours de sa notification, contester devant le Tribunal administratif du Québec une décision de la Régie, prise en vertu des articles 29, 30 ou 41, du deuxième alinéa de l'article 111 ou de l'article 152.</p>	<p>Toutes les décisions de la Régie devraient être contestables devant le Tribunal administratif du Québec.</p>

Grâce à une telle révision, les transformateurs et les producteurs auraient plus de flexibilité dans la mise en marché des produits de niche et une meilleure vitesse d'adaptation aux besoins du consommateur et à la mondialisation.

Une entreprise telle que Croustilles Yum-Yum bénéficierait grandement d'une révision de la loi et de ses outils, basée sur les principes d'équilibre des forces économiques, d'équité et de flexibilité.

L'importance de l'innovation et de la R&D

Pour rester compétitif à l'échelle mondiale, l'innovation et la R-D sont parmi les facteurs clés de succès les plus importants de la transformation agroalimentaire québécoise. De plus, les attentes du marché de consommation sont de plus en plus complexes, voire même parfois divergentes et nous devons rapidement mettre l'emphase sur l'innovation pour évoluer au même rythme que notre marché.

Chez Croustilles Yum-Yum nous avons compris l'importance de l'innovation et de la R&D et avons entamé ce virage stratégique il y a plusieurs années déjà avec la robotisation de la chaîne de production à l'usine de Warwick, l'achat d'équipement à la fine pointe de la technologie et avec le lancement de nouveaux produits qui répondent aux tendances et exigences des consommateurs.

Voici quelques exemples d'innovation chez Croustilles Yum-Yum aux cours des années :

1959 : Première production de la croustilles nature et BBQ ainsi que le fameux bâtonnet fromage. Encore aujourd'hui, ces trois produits sont les plus populaires de tous.

1966 : Lancement sur le marché une saveur encore jusque là inconnue au Canada, Sel & Vinaigre. Cette même année, la saveur Bacon a été introduite.

1978 : Croustilles Yum Yum développe une recette secrète à saveur assaisonnée (dite «All Dressed») conférant un goût unique à ses croustilles.

1985 : Croustilles Yum Yum frappe juste, une fois de plus, en étant la première au Canada à commercialiser une croustille légère dans les saveurs nature, B.B.Q. et Jardinière, répondant ainsi à un besoin grandissant des consommateurs de plus en plus soucieux de leur alimentation.

1995 : Croustilles Yum Yum offre une croustille ondulée découlant d'une formule de fabrication améliorée. Cette nouvelle ondulée sera présentée sous le nom de «RIPPLETS» et offerte aux consommateurs dans un emballage des plus attrayant en six (6) saveurs.

1995 : Toujours dans un esprit de modernisation de ses équipements et d'innovation, Croustilles Yum Yum fait l'acquisition d'un système

automatisé «case erector» permettant, dans un premier temps, de former les caisses, et, dans un deuxième temps, de les acheminer vers les machines à emballer par l'entremise d'un convoyeur motorisé.

1996: Croustilles Yum Yum met au point l'installation d'un équipement de fabrication pour les produits extrudés, tels les bâtonnets au fromage. Ce nouvel équipement permettra d'élargir la gamme de grignotises : maïs gonflé, rondelles d'oignon et «frites».

1997 : Croustilles Yum Yum obtient la certification ISO 9002. Yum Yum est très fière de cette réalisation, d'autant plus qu'elle est la première compagnie de fabrication de croustilles en Amérique du Nord à être accréditée ISO 9002.

1998 : maintenant ses objectifs de modernisation et d'innovation, Croustilles Yum Yum acquiert un nouveau système sophistiqué d'emballer automatique «case packer» permettant d'insérer automatiquement les sacs dans les boîtes de carton.

2004: Viva, la toute dernière innovation de Croustilles Yum Yum, fait une apparition remarquée sur le marché canadien. Premier produit d'une nouvelle génération de croustilles faites d'ingrédients 100 % naturels, Viva végétarien confère à Croustilles Yum Yum le titre enviable de premier producteur de ce type de croustilles au Canada.

2004 : Croustilles Yum Yum devient le premier manufacturier sur le marché canadien dont la gamme complète de croustilles régulières peut se prévaloir de la mention « 0 gras trans ».

2004: Croustilles Yum Yum met à jour son enregistrement ISO en obtenant la certification ISO 9001 : 2000. Croustilles Yum Yum est très fière de cette réalisation, d'autant plus qu'elle est la première compagnie de fabrication de croustilles en Amérique du Nord à être accréditée ISO 9001.

2006: Cette année constitue un renouveau pour l'image pour Yum Yum. La compagnie redynamise ces principales lignes de produits (Juliennes, croustilles, Ripplets) pour lui conférer un look innovateur à l'image de l'entreprise.

2006: Croustilles Yum Yum continue d'innover en lançant sur le marché une croustilles sous la gamme Ripplets à saveur de Tomate séchée et Basilic. Le succès est instantané si bien que le produit sera intégré dans la ligne de produits courants.

Dans le cas spécifique de notre entreprise, l'innovation des procédés de fabrication a amélioré notre niveau de productivité qui nous a permis de demeurer compétitif. Sur ce, nous favorisons la remise en place de l'amortissement accéléré pour soutenir et stimuler les investissements en équipement.

L'innovation a un rôle majeur à jouer pour nous permettre, aux transformateurs alimentaires québécois non, seulement d'avoir une stratégie offensive de conquête de nouveaux marchés mais aussi de

protéger nos marchés face à la concurrence accrue résultant de la mondialisation.

Cependant, nous avons été à même de constater le faible niveau d'investissement direct du gouvernement provincial en recherche et développement dans notre secteur de la transformation agroalimentaire.

Par ailleurs, le gouvernement québécois a annoncé récemment une aide à l'innovation et à la recherche de plus de 1,2 milliards de dollar sur 3 ans. Cette annonce est une excellente nouvelle pour les transformateurs agroalimentaires et nous voulons une assurance que nous allons bénéficier équitablement de ces fonds, et ce au même titre que d'autres industries telle l'aéronautique. En effet, le profil innovateur de l'industrie de la transformation agroalimentaire devrait être plus reconnu par le gouvernement provincial et se traduire par un soutien adéquat des activités innovantes.

Nous souhaitons une place prépondérante dans la stratégie de recherche et d'innovation du Québec en phase avec notre poids économique.

Les mesures fiscales comme les crédits d'impôts sont un outil d'aide privilégié du gouvernement du Québec. Cependant, les crédits d'impôts, pilier de la politique gouvernementale provinciale d'aide à la R-D, ne sont que peu utilisés par son industrie manufacturière la plus importante, la transformation agroalimentaire. Les causes principales de cette situation sont le processus administratif lourd et la définition restrictive de l'innovation dans le cadre des crédits d'impôts.

En effet, l'admissibilité d'un projet aux crédits d'impôts à la R-D est soumise à trois critères : l'avancement technologique, l'incertitude technologique et la démarche systématique. Or, le développement de nouveaux produits est un risque d'affaires, non un risque technologique, et n'est pas de fait couvert par cette définition. Ainsi, l'amélioration des produits existants et le développement de nouveaux produits ne sont pas supportés directement par les crédits d'impôts à la R-D. Cela est critique dans la transformation agroalimentaire où beaucoup de projets de R-D sont le développement de nouveaux produits.

Si la modification de la loi sur les crédits d'impôts à la R-D est une démarche probablement trop complexe car elle touche de nombreuses industries, il est souhaitable que le gouvernement soutienne par une mesure fiscale le développement de nouveaux produits dans la transformation agroalimentaire, et ce dans un cadre plus large et moins restrictif.

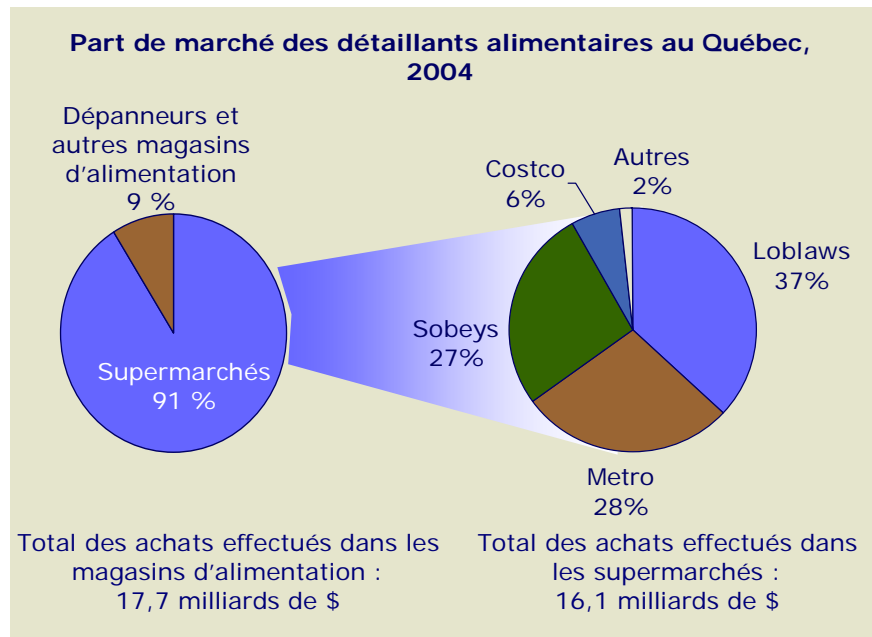
Il semble que le gouvernement lui-même reconnaît ces problèmes car lors du budget 2006-2007, il a alloué des fonds pour accroître l'accessibilité aux crédits d'impôts à la R-D. Ces mesures doivent être accélérées pour rendre plus accessibles les crédits d'impôts, en particulier pour les PME.

De par son importance croissante dans le succès de la transformation agroalimentaire, nous croyons que l'innovation doit être approchée de façon stratégique, avec une vision claire du gouvernement. Or il apparaît que l'offre de soutien gouvernemental est fragmentée, ce qui la rend moins efficace. Aussi, une certaine centralisation de l'information concernant les aides en R-D et innovation semble intéressante.

Nous favorisons une vision à long terme, une stratégie de l'innovation de la transformation agroalimentaire pour assurer une innovation grandissante dans notre secteur.

La concentration de la distribution

Le marché de la distribution alimentaire québécois est l'un des plus concentrés au monde. Ainsi, 91 % du marché des détaillants alimentaires au Québec sont détenus par les supermarchés, dont trois distributeurs (Loblaw's, Sobeys et Métro) contrôlent 92 % des épicereries.



Source : Bottin statistique alimentaire au Québec 2004 et 2006, MAPAQ

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 des distributeurs. Dans ce contexte, les transformateurs québécois doivent s'adapter rapidement aux tendances de la distribution afin de conserver et d'accroître l'accès aux tablettes de leurs marques nationales dans les grandes surfaces. Ce défi est présentement et sera de plus en plus difficile à surmonter pour les petites et moyennes entreprises comme celle de Croustilles Yum-Yum.

De même, la vente de produits québécois au moyen de marques de distributeurs (appelées marques privées) constitue un important canal alternatif de vente pour les transformateurs québécois. Le potentiel de croissance des marques privées offre aussi des opportunités à saisir.

Il existe donc au Québec un réel besoin de croissance des marques nationales auprès des grands distributeurs et un potentiel non négligeable de croissance pour les marques privées.

De même, le secteur des hôtels, restaurants et institutions (HRI) constitue un marché incontournable pour les petits et moyens transformateurs québécois. La plupart de ces établissements achètent leurs aliments à des

distributeurs indépendants, ce qui pourrait créer un marché important pour les petits transformateurs québécois si ce secteur n'était pas, tout comme le secteur du détail, sujet à une forte concentration.

En somme, les grandes chaînes de distribution alimentaire (marques nationales et marques privées), ainsi que les secteurs HRI constitueront des marchés importants pour les transformateurs québécois cherchant de la croissance. Cependant, ils ne pourront être percés si les transformateurs québécois, surtout les PME, n'ont pas accès à des outils de promotion adéquats.

Les transformateurs québécois renforcent actuellement leur positionnement auprès des consommateurs au moyen des logos « Aliments du Québec » et « Aliments préparés au Québec », ce qui représente un de leurs outils de promotion. Il s'agit d'une initiative de « Aliments du Québec », organisme fondé en 1996 par un partenariat entre le Centre de Promotion de l'industrie agricole et alimentaire du Québec (CPIAAQ) et le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries, et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Son mandat consiste à faire la promotion des produits alimentaires du Québec, notamment en utilisant deux logos qui certifient l'origine québécoise de la matière première d'un produit (Aliments du Québec); un produit préparé au Québec, dont la matière première provient de l'extérieur (Aliments préparés au Québec).

Outre la promotion des logos d'Aliments du Québec, les activités d'Aliments du Québec sont focalisées sur plusieurs axes, notamment sur une campagne de sensibilisation auprès des consommateurs québécois ayant pour objectif de bâtir une promesse autour des logos d'Aliments du Québec : produits locaux, conformité avec une réglementation rigoureuse, sécurité et salubrité alimentaire, impact économique (emplois locaux), développement régional, etc.

Cependant, les activités de promotion d'Aliments du Québec ne sont présentement pas exploitées à leur plein potentiel faute d'un manque de fonds. Pourtant, un nouveau programme marketing d'envergure plus importante sera nécessaire pour renforcer la notoriété des marques nationales québécoises. Ce programme pourrait être chapeauté par Aliments du Québec et devrait viser surtout les PME en ciblant, entre autres, les activités suivantes :

- Subventions pour développer au besoin les compétences marketing chez les entreprises, l'accompagnement des équipes marketing en place et l'aide financière pour des actions marketing.
- Lancement de nouveaux produits ;
- Financement et assistance au développement de marques nationales.
- Programme de sensibilisation des distributeurs (détail et HRI) à la qualité des produits québécois.

En conclusion, afin de réaliser des programmes de promotion et de marketing de produits québécois auprès des consommateurs, un programme ou des fonds adéquats sont nécessaires pour financer les activités d'Aliments du Québec, élargies par un nouveau programme marketing ciblant les PME. Une entreprise telle que la nôtre bénéficierait d'une telle initiative.

Main-d'oeuvre

Les tendances démographiques vont avoir un impact majeur sur l'industrie, notamment la transformation agroalimentaire, dans les années à venir. Le manque de main-d'oeuvre en région, d'une main d'oeuvre qualifiée pourrait devenir une limite à la croissance.

Chez Croustilles Yum-Yum, nos investissements en équipement et en automatisation / robotisation de l'usine nous permettent de faire évoluer positivement les conditions de travail. En effet, cela a permis d'améliorer l'ergonomie des postes de travail ou de robotiser certains postes de travail aux conditions trop exigeantes, ce qui augmente de plus le besoin de maintenance et créé des postes à plus forte valeur ajoutée et aux meilleures conditions de travail.

Malgré cela, la quantité de main-d'oeuvre qualifiée disponible en région et la rétention du personnel demeurent des enjeux de premier plan. L'innovation grandissante impose le développement de nouvelles compétences et le rythme de cette même innovation impose que cela se fasse aussi sous forme de formation continue.

Nous supportons une approche concertée des enjeux de main-d'oeuvre comme la relève, l'attraction en région, le recrutement et la formation. Nous croyons qu'une initiative de rassemblement des acteurs les plus importants de la main-d'oeuvre du secteur doit être intensifiée et soutenue par le gouvernement. Ce groupe pourra établir un diagnostic réaliste du secteur et apporter rapidement des pistes de solution.

Pour plus de renseignements, consultez notre site Internet www.yum-yum.com ou le site Internet de **VIVA végété** www.vivavege.com.