

# Mémoire

Présenté à

La Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire  
québécois (CAAAQ)

Par

Dimitri Fraeys de Veubeke, agronome, MBA

Coordonateur créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie

Vice-président, Conseil de la transformation agroalimentaire et des  
produits de consommation (CTAC)



Saint-Jean-sur-le-Richelieu, le 18 avril 2007

## TABLE DES MATIÈRES

1. Le projet ACCORD
2. La Montérégie
3. Le créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie
4. Conclusion
5. Documents de référence consultés

## 1. INTRODUCTION

La Commission sur l'avenir sur l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois sollicite les avis et l'implication de tous les intervenants du secteur.

Nous profitons de l'occasion pour présenter une initiative de développement économique du gouvernement québécois, le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement), adaptée à la réalité du secteur bioalimentaire de la Montérégie.

Le projet ACCORD vise à construire un système productif régional compétitif sur le plan nord-américain et mondial dans chacune des régions du Québec, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence, qui pourront devenir leur image de marque.<sup>1</sup>

Le projet ACCORD favorise le regroupement de gens d'affaires et d'entrepreneurs d'une même région qui ont une perception commune de leur secteur d'activités, de son potentiel, de ses forces et de ses faiblesses, et qui définissent une stratégie à long terme pour celui-ci.

### **Le projet ACCORD vise cinq objectifs particuliers**

- Positionner les régions du Québec comme le siège de compétences industrielles spécifiques reconnues en Amérique et dans le monde.
- Accroître la productivité et l'emploi en misant sur l'innovation et l'exportation.
- Identifier des projets économiques concrets structurants dans les régions du Québec.
- Identifier des projets collectifs de nature à améliorer la qualité et la vitalité des milieux de vie dans les régions du Québec.
- Favoriser le développement de réseaux industriels intra- et interrégionaux.

### **Système productif régional**

Un système productif régional est constitué d'un ensemble d'entreprises aux activités connexes et interdépendantes qui collaborent même si elles sont concurrentes.

Regroupées dans la même région, ces entreprises :

- Entretiennent des relations étroites avec les universités, les centres techniques ou les centres de formation spécialisés.
- Sont fréquemment en contact avec les réseaux d'information et d'appui qui leur sont destinés.
- Disposent d'un bassin de travailleurs spécialisés et d'une main-d'œuvre qualifiée, éléments indispensables à leur essor.
- Ont une synergie se fondant sur leur proximité et sur la cohésion de leurs activités avec les milieux socio-économiques et l'environnement qui les entoure.

---

<sup>1</sup> Site Internet du Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE)  
<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/developpementRegional/nav/accord.html>

## Comité régional ACCORD

Le démarrage du projet ACCORD commence par la mise en place d'un comité régional ACCORD qui regroupe des acteurs reconnus pour leur leadership, leur engagement, leur entrepreneuriat et leur capacité de collaboration. Il s'agit essentiellement d'entrepreneurs privés mais aussi d'entrepreneurs publics (universités, centres de recherche, etc.), d'un représentant de la conférence régionale des élus (CRE), et d'un représentant du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). La mobilisation des leaders économiques des régions est la pierre angulaire du projet ACCORD. Vous trouverez ci-dessous la liste des membres du comité régional ACCORD de la Montérégie :

NOM ET FONCTION AU SEIN DU COMITÉ RÉGIONAL	ORGANISME ET FONCTION
Mario De Tilly Président du comité ACCORD régional	CLD de la MRC Les Maskoutains et Cité de la biotechnologie, directeur général
Robert Beaudry, président du comité de créneau de la transformation des métaux ferreux	Société des parcs industriels Sorel-Tracy Directeur du développement immobilier
Jacques Spencer	Développement économique Longueuil Directeur général par intérim
Patrick Sabourin	Conférence régionale des élus de la Montérégie Est, directeur général
Michel Bienvenu	Conférence régionale des élus de Longueuil, directeur général
Lucie Cousineau, présidente du comité de créneau de l'aéronautique	École nationale d'aérotechnique du Collège Édouard-Montpetit, directrice
Yves Lafortune	Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE) Directeur régional pour la Montérégie
Annick Laberge	Pratt & Whitney Canada Directrice des affaires publiques
Michel Lapierre	Conférence régionale des élus de la Vallée-du-Haut-Richelieu, Directeur général
Jean Lachance	SolVision, vice-président
Raymond Leduc	IBM Canada Ltée, directeur
Jocelyn Lapierre (répondant ACCORD chez IBM)	IBM Canada Ltée Directeur services financiers
Mario Limoges, président du comité de créneau de la microélectronique	CLD de La Haute-Yamaska Directeur général
Michel Gariépy	Pôle universitaire
Marcel Ostiguy Président du comité de créneau du bioalimentaire	Aliments Carrières inc. Président
Philippe Simonato	GE Canada, Moteurs d'avions Directeur d'usine

## Mission du comité

- Mobiliser et rassembler les acteurs régionaux autour d'une vision d'avenir
- Développer et véhiculer une image de marque de la région
- Favoriser la mise en œuvre de projets innovateurs et compétitifs pour améliorer les mécanismes de soutien à l'entreprise tout en assurant un développement durable (plus spécifiquement à l'égard des créneaux d'excellence)

Ce comité détient, par décret gouvernemental, le pouvoir de signer, au nom de la région, les ententes permettant la mise en œuvre et le suivi des stratégies et des plans d'action pour chacun des créneaux d'excellence.

## Des créneaux représentatifs

Un créneau d'excellence, c'est un ensemble d'activités économiques interreliées pour lesquelles une région a pour projet de se démarquer de façon compétitive, par rapport aux autres régions et sur les marchés internationaux, sur la base des compétences qui lui sont spécifiques.

Ces créneaux peuvent être :

**LEADER** : créneau dans lequel la région est en mesure de jouer un rôle de leader nord-américain ou mondial.

**ASSOCIÉ** : créneau dans lequel la région peut être un associé déterminant avec une ou d'autres régions possédant des atouts complémentaires.

**ÉMERGENT** : créneau qui possède un fort potentiel de croissance et dans lequel la région estime pouvoir assurer à terme un rôle de leader.

**EN ÉVALUATION** : créneau dont la région souhaite circonscrire ultérieurement le véritable potentiel de croissance à l'échelle mondiale.

La Montérégie a choisi 6 créneaux d'excellence :

- Bioalimentaire (*créneau leader*)
- Technologie de la transformation des métaux ferreux et nouveaux matériaux associés (*créneau leader*)
- Fabrication à valeur ajoutée en aéronautique (*créneau associé*)
- Technologies avancées du transport terrestre et logistique (*créneau associé*)
- Procédés spécialisés pour la fabrication de produits chimiques à haute valeur ajoutée et pour la production de structures souples avancées (*créneau émergent*).
- Fabrication à haute valeur ajoutée de composantes microélectroniques (*créneau émergent*)

## **Entente de mise en œuvre ACCORD**

Une fois l'entente formalisée, débute l'étape des études de tendances, de positionnement sur les marchés et d'étalonnage international. Ensuite, il faut préparer une stratégie et un plan d'action pour chacun des créneaux d'excellence. Cette étape vise deux objectifs :

- À long terme (sur 10 ou 15 ans), développer une vision d'avenir du créneau et des objectifs
- À court terme (0 à 5 ans), bâtir une stratégie de mise en œuvre et préparer un plan d'action comportant des actions et des projets concrets de développement

La stratégie à long terme et le plan d'action sont l'objet d'une entente de mise en œuvre ACCORD signée par les principaux partenaires. La préparation et la mise en œuvre du plan d'action sont assumées par un comité régional de créneau regroupant les principaux gens d'affaires et intervenants des secteurs concernés. Si le projet ACCORD requiert une vision, une action et une coordination pour l'ensemble des régions, sa réussite réside dans la mise en place de partenariats solides.

## **Dimension interrégionale**

La dimension interrégionale permet d'associer une région qui dispose d'une masse critique dans un secteur d'activités à une ou d'autres régions qui détiennent l'un des éléments essentiels au système productif à construire. Le projet ACCORD permet de dépasser la notion d'espace administratif que sont les régions pour constituer des ensembles d'activités encore plus compétitifs sur la scène mondiale.

## **Rôle de l'État**

L'association des ressources de l'État et des forces socioéconomiques régionales vise à :

- Consolider les régions comme acteurs premiers de leur développement
- Promouvoir les avantages comparatifs des secteurs d'activité basés de plus en plus sur l'utilisation du savoir

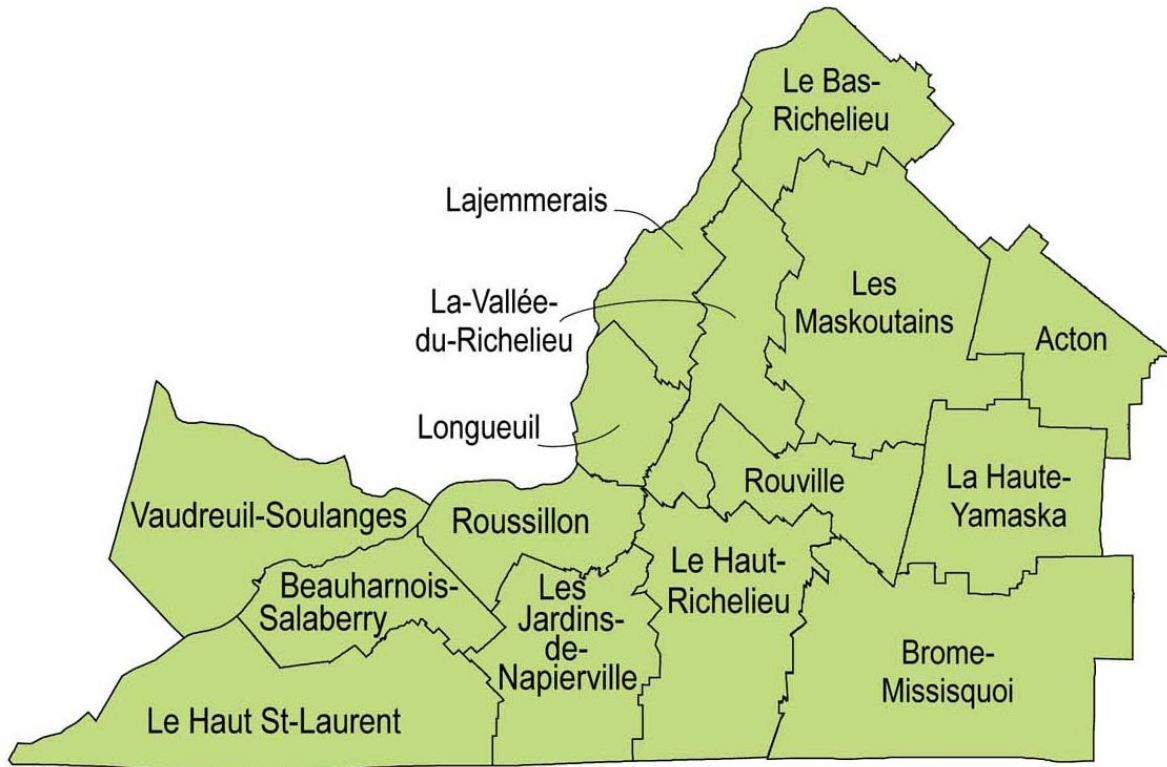
## **Société générale de financement du Québec (SGF)**

La SGF apporte son expertise en matière de montages financiers de projets industriels et son réseautage d'affaires. Elle participe à l'évaluation des besoins spécifiques des créneaux d'excellence avec d'autres partenaires financiers. Elle contribue aussi au développement et au financement de projets industriels structurants.

## **Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)**

Le Ministère accompagne la réalisation des travaux de chacune des régions. Il finance, avec la SGF, la réalisation d'études approfondies sur les tendances et les occasions des marchés correspondant aux créneaux d'excellence ainsi que sur l'étalonnage international (*benchmarking*).

## 2. LA MONTÉRÉGIE



### Portrait socioéconomique

La Montérégie est la région administrative 16 de la province du Québec, sur la Rive-Sud du fleuve Saint-Laurent, face à Montréal et à la frontière des États-Unis. Elle est composée de 14 municipalités régionales de comtés (MRC), de 176 municipalités et de l'agglomération de Longueuil. Les 14 MRC sont regroupés au sein de la Conférence des élus (CRÉ) de la Montérégie Est (9 MRC) et de la CRÉ de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent qui regroupe les 5 MRC de la Montérégie Ouest. La CRÉ de Longueuil regroupe Longueuil, Brossard, Boucherville, Saint-Lambert et Saint-Bruno.

La population est de 1,4 millions d'habitants (données de 2005)<sup>2</sup> soit 18,1% du Québec, la superficie est de 11 111 km<sup>2</sup>. Le revenu moyen par ménage est de 64 000 \$ (estimations 2006) soit le 2<sup>ème</sup> plus élevé revenu moyen par ménage après la ville de Laval (66 900 \$). Le revenu moyen par ménage se situe à 111% du revenu moyen de la province du Québec (57 800 \$) en 2006.

La Montérégie emploie au total 680 000 personnes (données de 2005) soit 18,3% de la province dont 97 300 dans le secteur manufacturier. La Montérégie se situe au 2<sup>ème</sup> rang après Montréal (920 300 emplois) au chapitre du nombre d'emplois, au Québec.

<sup>2</sup> MAPAQ, Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec, estimations pour 2005

Le secteur de la transformation représente une valeur des livraisons de 4,6 milliards de \$ soit 23% du Québec et emploie 18 600 personnes soit 25% du secteur de la transformation alimentaire du Québec. Il y a 317 entreprises bioalimentaires en Montérégie (données 2005) soit 268 en fabrication des aliments et 49 en fabrication de boissons.

En Montérégie, la proportion des travailleurs possédant au moins un diplôme d'études secondaires est de 83,8% comparativement à 85,3% au Québec (données de 2005). La proportion des travailleurs ayant commencé ou complété des études postsecondaires (46,4%) en Montérégie est inférieure à celle du Québec (47,4%). L'écart négatif est encore plus accentué pour les travailleurs titulaires d'un grade universitaire : 18,9% en Montérégie par rapport à 21,5% au Québec. L'éducation et la formation sont deux éléments primordiaux pour le développement économique et social de la région.

La Montérégie bénéficie de nombreux établissements d'enseignement : Faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal, Institut de technologie agroalimentaire (ITA) du MAPAQ, 9 commissions scolaires, 12 centres de formation professionnel, 7 Cégeps, des centres collégiaux de transfert technologique dont Cintech agroalimentaire, le centre de transfert technologique en agroalimentaire et des centres de recherche provinciaux et fédéraux. L'Université de Sherbrooke est en train de construire un nouveau campus universitaire près du métro Longueuil-Université de Sherbrooke. La Montérégie bénéficie également d'un Pôle universitaire.

### Les forces et les faiblesses de la Montérégie en bioalimentaire

LES FORCES	LES FAIBLESSES
<p><b>En transformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités de transformation alimentaire sont très diversifiées et complètes</li> <li>• Forte présence d'entreprises phares</li> <li>• La capacité de transformation est adéquate</li> <li>• La qualité des infrastructures</li> </ul>	<p><b>En transformation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de marques nationales</li> <li>• Images de marque limitées au Québec</li> <li>• Industrie relativement fragmentée si on la compare à celle des États-Unis, créant un désavantage de coûts</li> </ul>
<p><b>En distribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La région est entre deux marchés importants, soit celui de la région métropolitaine et celui de la Nouvelle-Angleterre</li> <li>• Présence de centres de distribution de grandes chaînes alimentaires</li> </ul>	<p><b>En distribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficit commercial bioalimentaire avec l'Ontario évalué à 1,5 milliard de dollars en 1999</li> <li>• Diversification insuffisante des marchés et des produits exportés</li> </ul>
<p><b>En R-D et en transfert technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration et dynamisme des activités à Saint-Hyacinthe</li> <li>• Reconnaissance internationale des institutions de la région</li> <li>• Présence de la Cité de la biotechnologie et de la Technopole de Saint-Hyacinthe</li> </ul>	<p><b>En R-D et en transfert technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à financer les projets de biotechnologie alimentaire</li> <li>• Manque de connaissance dans la commercialisation des services et technologies issus de la recherche</li> </ul>

LES FORCES	LES FAIBLESSES
<b>En formation et en main-d'oeuvre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamme élaborée de formation pour les différentes facettes du bioalimentaire</li> <li>• Masse importante de main-d'oeuvre dans le secteur, et ce, autant en production qu'en transformation</li> </ul>	<b>En formation et en main-d'oeuvre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malgré l'importance de la masse de main-d'oeuvre, une pénurie est anticipée</li> <li>• L'arrimage entre la formation et les entreprises</li> </ul>
<b>Autres supports à l'industrie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services de soutien à l'industrie sont très élaborés</li> </ul>	<b>Autres supports à l'industrie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le financement des projets d'expansion et de consolidation est déficient</li> </ul>

### Les tendances et les opportunités de la Montérégie en bioalimentaire

LES TENDANCES	LES OPPORTUNITÉS
<b>En transformation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La part de marché du marché intérieur Québec a baissé de 2% en raison d'une croissance des importations</li> <li>• Les exportations internationales des produits bioalimentaires québécois augmentent plus rapidement que les importations</li> <li>• Un fort mouvement de concentration des entreprises est observé dans le secteur de la fabrication des aliments</li> </ul>	<b>En transformation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La croissance limitée du marché québécois accroît l'importance de l'orientation vers l'exportation</li> <li>• Développer des produits ciblant les segments démographiques en croissance (45 ans et plus, ethnies, etc.)</li> <li>• Améliorer la productivité par l'automatisation des procédés</li> </ul>
<b>En distribution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les grandes surfaces non alimentaires sont en forte croissance au Québec</li> <li>• La concentration de la distribution met encore plus de pression sur les petits transformateurs</li> <li>• Les pressions des distributeurs et grossistes HRI se font sentir sur les transformateurs qui voient leur pouvoir de négociation réduit et une répercussion sur les prix</li> <li>• Migration des distributeurs pour les commerces de gros et de détail est observée de Montréal vers la Rive-Sud de Montréal.</li> </ul>	<b>En distribution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une croissance importante est prévue dans le HRI</li> <li>• Améliorer les services de distribution alimentaire tout en profitant de la concentration qui se développe en Montérégie, ainsi que de la présence d'importants axes routiers qui rendent accessibles des marchés importants</li> </ul>

LES TENDANCES	LES OPPORTUNITÉS
<p><b>En R-D et en transfert technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les infrastructures de recherche, de développement et de transfert technologique de la Montérégie couvrent un vaste éventail de sujets, il est donc difficile de définir des tendances pour cette portion du système régional</li> </ul>	<p><b>En R-D et en transfert technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre les opportunités de consolidation ou d'alliances pour améliorer l'accès aux marchés et aux clients</li> <li>• Augmenter les échanges commerciaux en forme d'alliances ou de partenariats pour les projets de commercialisation</li> </ul>
<p><b>En formation et en main-d'oeuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de la formation continue</li> <li>• Vieillesse de la main-d'oeuvre au cours des prochaines années</li> </ul>	<p><b>En formation et en main-d'oeuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'arrimage entre les institutions d'enseignement et l'industrie</li> <li>• Positionner la Montérégie, entre autres, comme un lieu de transfert de connaissance en matière de bioalimentaire</li> </ul>
<p><b>Autres supports à l'industrie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans un contexte de développement d'un créneau d'excellence, la tendance liée aux supports à l'industrie prévoit une intensification de l'effet de proximité</li> </ul>	<p><b>Autres supports à l'industrie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les services de soutien au démarrage d'entreprise en transformation alimentaire</li> <li>• Améliorer le soutien lié à la salubrité et à la traçabilité</li> </ul>

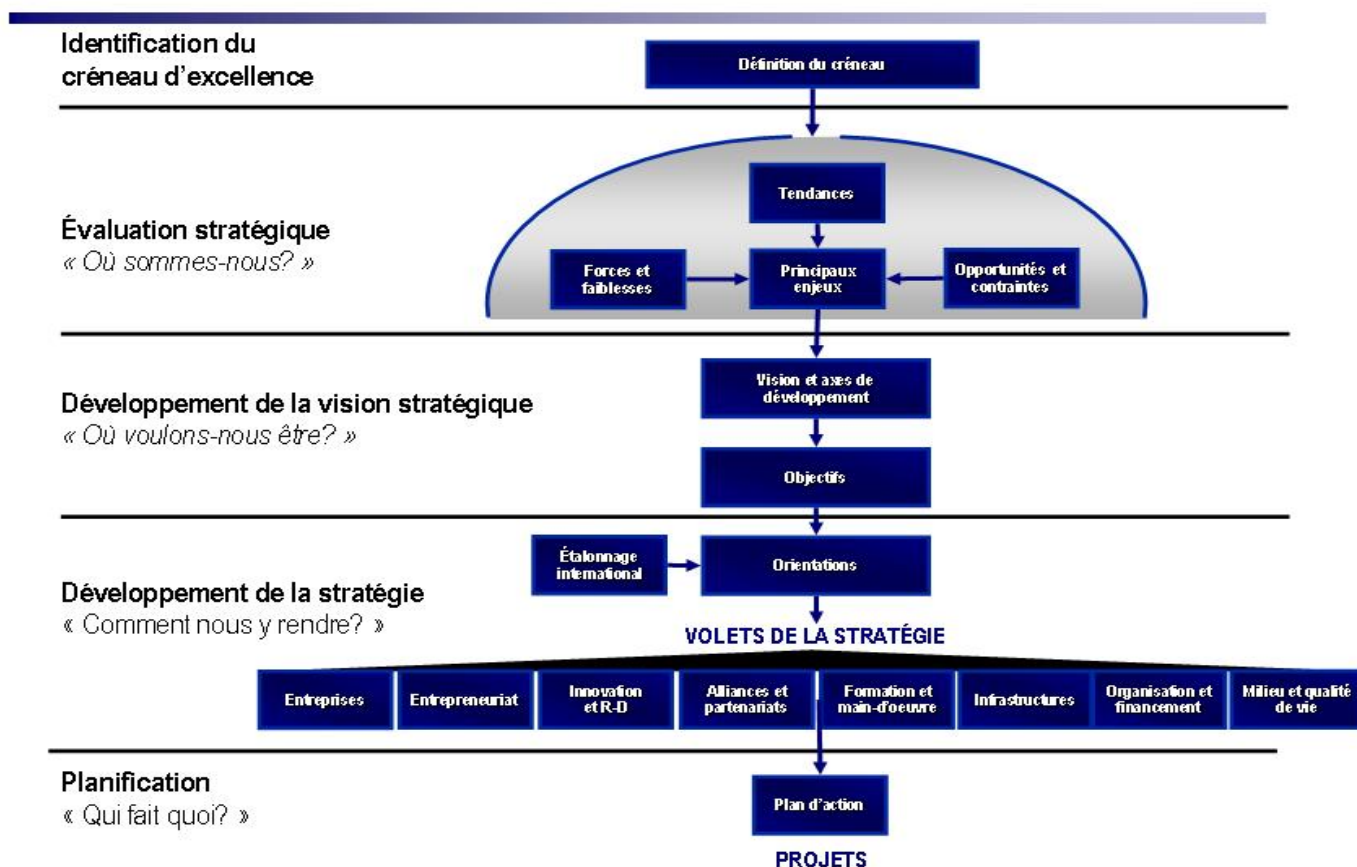
L'analyse stratégique de la région de la Montérégie et du secteur bioalimentaire de la Montérégie révèle de nombreuses forces sur lesquelles bâtir une industrie forte. Les opportunités apportent de nombreuses possibilités de développement économique et social au secteur bioalimentaire de la Montérégie pour en faire un pôle mondial. Le projet ACCORD bioalimentaire de la Montérégie vient apporter une énergie et un élan que le secteur a besoin pour se positionner.

### 3. LE CRÉNEAU ACCORD BIOALIMENTAIRE DE LA MONTÉRÉGIE

Le secteur du bioalimentaire a été reconnu comme un créneau d'excellence sur le territoire de la Montérégie et un créneau leader au Québec. En effet, la présence d'un système productif complet et dynamique a favorisé le choix de ce secteur d'activité économique porteur. La région s'est donnée comme objectif de positionner ce secteur sur les scènes nationale et internationale. Des travaux ont été menés pour caractériser le système productif, déterminer des axes de développement à prioriser, élaborer une stratégie et définir un plan d'action.

Une entente de mise en œuvre entre le gouvernement du Québec, le Comité régional ACCORD, le Comité de créneau ACCORD et les trois conférences régionales des élus de la Montérégie a été signée le 17 août 2006.

Le diagramme ci-dessous schématise la démarche ACCORD bioalimentaire de la Montérégie :



Présentation du plan stratégique adopté le 2006-05-10

La vision stratégique du créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie est de positionner la région de la Montérégie au rang de chef de file international du bioalimentaire, en développant une culture de collaboration, d'innovation et d'exportation entre les entreprises, les centres de recherche et les établissements de formation, d'ici 2015.

Le plan stratégique a choisi 4 axes de développement :

1. Élever le niveau de compétitivité des entreprises de transformation alimentaire par l'amélioration de la productivité et l'appropriation des meilleures pratiques d'affaires ;
2. Positionner la Montérégie à l'échelle internationale en développant une culture d'exportation et ainsi supporter l'industrie dans leur projet d'internationalisation tant au niveau des produits et services offerts que du haut savoir bioalimentaire ;
3. Développer une culture d'innovation auprès des entreprises de transformation alimentaire et structurer l'arrimage avec les centres de recherche et de développement et les établissements de formation ;
4. Développer une culture de collaboration et de concertation entre les différents acteurs du système productif montérégien.

Le plan stratégique a choisi 5 secteurs de développement :

1. Les fruits et légumes ;
2. La boulangerie ;
3. Les produits carnés ;
4. La confiserie ;
5. Le savoir (les biotechnologies).

Les objectifs d'affaires à moyen terme du plan stratégique sont :

**Au niveau de la collaboration** : augmenter les échanges, alliances et partenariats entre les différents intervenants du système productif régional ;

**Au niveau innovation** : augmenter la participation à 25% des entreprises dans les projets de recherche et de développement avec les centres de recherche et établissements d'enseignement de la région, accroître les budgets de R-D en entreprise pour atteindre 5% en moyenne du chiffre d'affaires et stimuler la génération de produits innovants et de pratiques d'affaires innovantes.

**Au niveau exportation** : développer un rayonnement international en positionnant la Montérégie comme leader en matière de transformation agroalimentaire, atteindre 5 milliards de \$ de livraisons manufacturières avec plus de 30% des exportations hors du Canada, augmenter le nombre d'activités promotionnelles de 15% sur le plan international et atteindre une croissance des exportations de 10% annuellement sur 5 ans.

La mise en œuvre du plan stratégique ainsi que la réalisation du plan d'action sont sous la responsabilité de plusieurs acteurs de développement du créneau identifiés comme étant maîtres d'œuvre de certains projets. Les membres du Comité de créneau Bioalimentaire de la Montérégie, sous la présidence de M. Marcel Ostiguy, ont adopté à l'unanimité une résolution afin de confier au Conseil de la transformation alimentaire et des produits de consommation (CTAC) le mandat d'agir à titre d'organisme responsable de la mise en œuvre du plan d'action et ont jugé prioritaire à cet effet l'embauche d'une ressource dédiée à son développement.

Le comité de créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie est composé de représentants du ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE), du ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec (MAPAQ), d'Emploi Québec, du Comité sectoriel de la main d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA), de Développement économique Canada (DÉC), du Conseil de développement du bioalimentaire de la Montérégie Est (CDBME), du Conseil de développement du bioalimentaire de Longueuil (CDBAL), de la Conférence des élus de la Vallée du Haut Saint-Laurent (CRÉVHSL), de Cintech agroalimentaire, du Centre de recherche en développement des aliments (CRDA), de la faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal, d'Alliance Boviteq, de la Cité des biotechnologies, d'Olymel, des Vergers Leahy, de Lassonde, de Boulangerie Gadoua, de Salade Express et des Aliments Carrière, du Conseil de la transformation alimentaire et des produits de consommation (CTAC) et du coordonateur.

Le coordonateur du créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie a été embauché le 12 février 2007 afin d'assurer la coordination des travaux permettant ainsi une meilleure synergie, une meilleure concertation et la participation des principaux acteurs de développement du secteur de la transformation alimentaire. Ce coordonateur est sous la responsabilité du président-directeur général du CTAC.

Les principaux enjeux de la mise en œuvre des plans stratégique et d'action sont :

- Consolider et diversifier les accès aux marchés intérieurs et extérieurs
- Intensifier les interrelations entre les différents joueurs du secteur du bioalimentaire
- Structurer l'arrimage entre les centres de recherche et de développement et les entreprises
- Assurer une disponibilité de main-d'œuvre de qualité
- Positionner la Montérégie comme l'un des lieux de haut savoir en matière de bioalimentaire
- Accroître la productivité de notre industrie de la transformation alimentaire
- Développer une culture d'innovation chez nos industriels
- Maximiser les retombées économiques générées par les fruits de la recherche et du développement public
- Favoriser, soutenir et accroître le développement de l'industrie de la transformation alimentaire montérégienne

Le plan stratégique a été adopté le 10 mai 2006. De ce plan stratégique découle un plan d'action comportant 21 actions à mettre en place au cours des 3 prochaines années. Ces actions sont regroupées au sein de thèmes :

### **Normes et réglementation**

- Améliorer l'harmonisation des réglementations fédérales avec celles du gouvernement du Québec, en ce qui concerne l'innocuité et la salubrité, la traçabilité, et l'étiquetage des aliments
- Disposer de services d'inspection adéquats permettant d'assurer le respect des normes et réglementations relatives aux produits d'importation

## **Entreprises**

- Améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises de transformation alimentaire
- Favoriser l'appropriation d'une culture d'innovation des entreprises de transformation alimentaire

## **Marchés**

- Supporter le développement de stratégies de positionnement et de croissance pour les entreprises de transformation alimentaire
- Permettre aux entreprises québécoises d'accéder au rang de leader ou de consolider leur position à ce titre
- Disposer d'une image de marque forte pour la Montérégie (basée sur le savoir, l'innovation et le développement durable)

## **Entreprenariat**

- Supporter techniquement le démarrage d'entreprises
- Mettre en place des usines pilotes pour le développement de nouveaux produits et l'incubation de nouvelles entreprises

## **Innovation et R-D**

- Mettre en place un service de courtage d'innovation (entreprises/chercheurs)
- Élaborer et animer une cartographie des ressources technologiques disponibles dans la région, pouvant être utile tant aux entreprises agroalimentaires de la Montérégie que celles des autres régions du Québec, permettant ainsi un rayonnement des compétences montérégiennes
- Mettre en réseau les entreprises en transformation alimentaire autour d'activités de sensibilisation aux meilleures pratiques en innovation
- Disposer des outils nécessaires pour démontrer la capacité d'innovation du système productif montérégien

## **Alliances et partenariats**

- Établir des partenariats avec les pôles étrangers (régions d'étalonnage, régions déjà en lien avec les organisations du créneau)
- Profiter du potentiel de développement d'alliances interrégionales avec d'autres créneaux agroalimentaires

## **Formation et main d'oeuvre**

- Innover en matière de formation et de gestion de la main-d'oeuvre

## **Infrastructure**

- Consolider la position de la Montérégie comme lieu de haut savoir en matière de bioalimentaire (mise en place d'un centre national de traçabilité)
- Consolider la position de la Montérégie comme lieu de haut savoir en matière de bioalimentaire (mise en place d'un centre québécois de salubrité alimentaire)
- Rendre plus efficace nos activités de distribution (mise en place d'une plate-forme de distribution de denrées alimentaires)

### Organisme de financement

- Disposer d'outils financiers permettant le développement de nouvelles entreprises dans le secteur du bioalimentaire

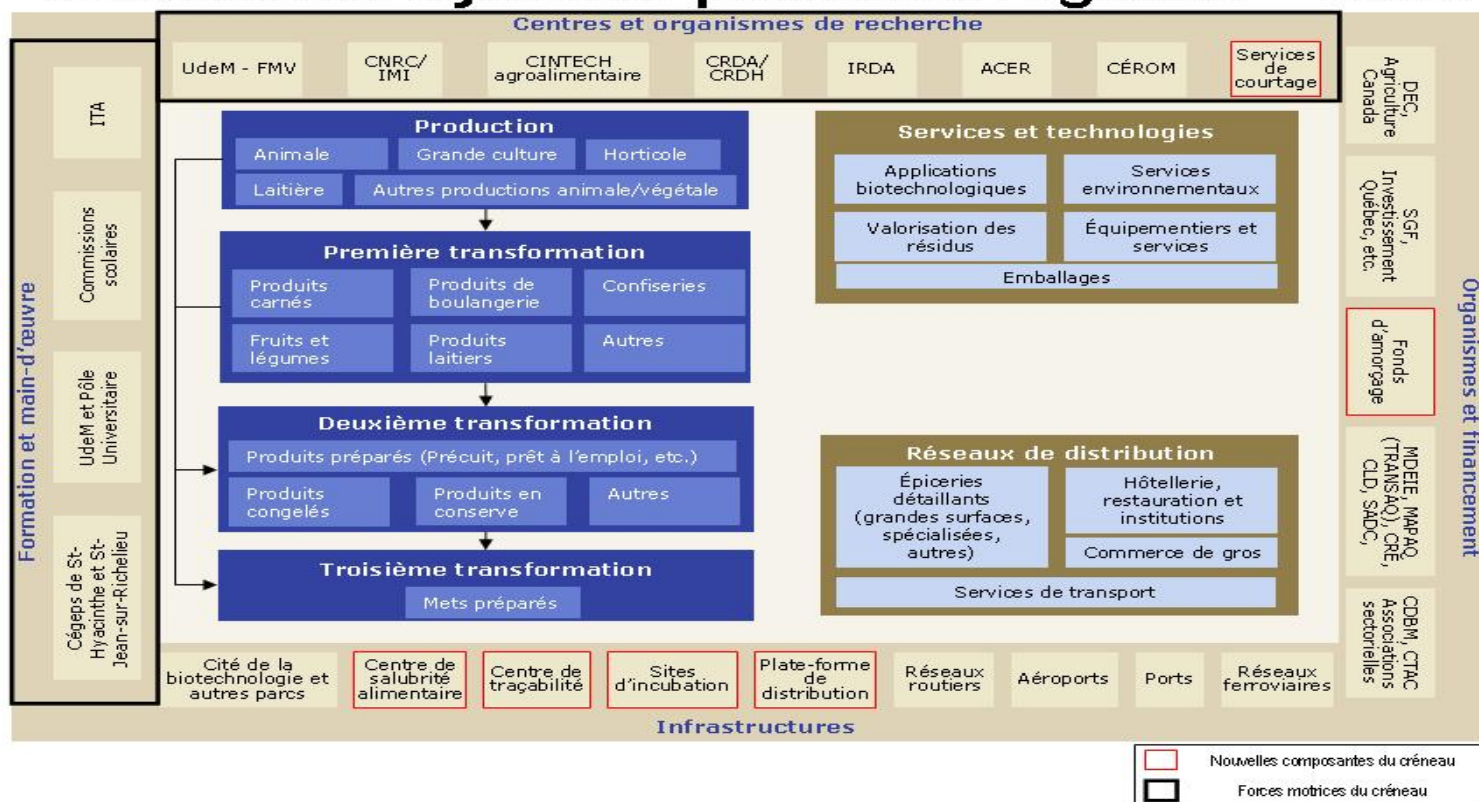
### Milieu et qualité de vie

- Supporter les projets et initiatives permettant de réduire les impacts environnementaux des entreprises de production agricole et celles de la transformation alimentaire.

Un comité composé des principaux partenaires est mis en place pour chacune des 21 actions. Les partenaires régionaux s'impliquent dans les différents projets en fonction de leurs intérêts et de leurs compétences respectifs et collaborent à la réussite de la mise en œuvre du plan d'action.

La mise en place de ce plan d'action doit aboutir à un schéma du système productif qui devrait ressembler à ceci, en 2015 :

## Schéma du système productif régional – 2015



Certains projets sont déjà identifiés dans la mise en œuvre du plan d'action. De nouveaux projets pourront être acceptés par le comité créneau. Le coordonateur devra analyser chaque nouveau projet soumis au créneau ACCORD bioalimentaire Montérégie et en faire une recommandation.

Pour l'année 2007, le comité créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie a choisi de prioriser les 10 actions suivantes :

1. Améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises de transformation alimentaire
2. Innover en matière de formation et de gestion de la main-d'œuvre
3. Favoriser l'appropriation d'une culture d'innovation des entreprises de transformation alimentaires
4. Mettre en réseau les entreprises en transformation alimentaire autour des activités de sensibilisation aux meilleures pratiques d'innovation
5. Disposer des outils nécessaires pour démontrer la capacité d'innovation du système productif montérégien
6. Supporter techniquement le démarrage d'entreprises
7. Profiter du potentiel de développement d'alliances interrégionales avec les autres créneaux bioalimentaires (Laurentides, Lanaudière, Centre du Québec)
8. Rendre plus efficace nos activités de distribution (mettre en place une plateforme de distribution de denrées alimentaires, la PLAM)
9. Disposer d'une image de marque forte pour la Montérégie
10. Développer une trousse de présentation du créneau bioalimentaire de la Montérégie, ainsi qu'une vidéo (outils de promotion).

### **Le fonds de soutien au développement des créneaux d'excellence**

Le fonds de soutien au développement des créneaux d'excellence permet de financer les projets et activités identifiés dans les plans d'actions dont les ententes de mise en œuvre sont signées. Ce fonds est doté d'une enveloppe de 17,5 millions de \$ soit 7,5 millions en 2006-2007 et 5 millions pour chacune des deux années suivantes. Bien que généreux, ces fonds ne suffiront pas au développement de tous les créneaux dans les 15 régions visées par ce programme. Montréal et Laval ont choisi un développement économique autour des grappes industrielles et bénéficient d'un programme adapté.

### **Le budget 2007-2008**

Dans le cadre du budget 2007-2008, déposé par le gouvernement du Québec, avant le déclenchement des élections de mars 2007, la stratégie québécoise pour le développement de toutes les régions apportait des moyens accrus.

Le budget 2007-2008 propose d'accroître de 75 millions de dollars sur 5 ans le fonds de soutien au développement des créneaux d'excellence. Rien que pour l'année 2007-2008, les ressources affectées aux créneaux d'excellence pourraient tripler en passant de 5 millions à 15 millions de dollars.

Nous souhaitons très fortement que la stratégie québécoise pour le développement de toutes les régions proposées dans le budget 2007-2008 soit entérinée par le nouveau gouvernement de la province du Québec.

#### 4. CONCLUSION

Le succès de la mise en œuvre du plan d'action et du plan stratégique du créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie repose sur un certain nombre de facteurs à mettre en place :

- Favoriser le développement de réseaux industriels intra et interrégionaux. Les entreprises doivent collaborer entre elles afin de créer un avantage compétitif et distinctif (concept de chaîne de valeur)
- Les entreprises doivent consulter leurs clients, leurs fournisseurs et les centres de recherche afin d'échanger de nouvelles idées et d'innover. Des études sur l'innovation ont démontré que la recherche est la source d'informations qui facilite le plus l'innovation majeure tandis que les clients et les fournisseurs sont des sources d'informations qui sont sollicitées dans le cas d'innovation mineure<sup>3</sup>
- Les organisations doivent innover leurs produits et leurs services, leurs processus, leur mise en marché et leurs modèles d'affaires
- Les entreprises doivent améliorer leur productivité et leur compétitivité afin de d'accroître leur rentabilité et devenir des leaders
- Les acteurs du milieu doivent collaborer entre eux. La théorie des «clusters» stipule que l'échange est facilité par la proximité sectorielle et géographique entre les acteurs ainsi que par l'infrastructure locale de soutien, de services et de recherche<sup>3</sup>
- La collaboration entre le MDEIE, le MAPAQ, (TRANSAQ), les 3 CRÉ, les centres de recherche, les établissements d'enseignement, les autres régions associées en bioalimentaire et les entreprises agroalimentaires est la clé du succès
- Le secteur privé prend en main la réussite du créneau (ou «cluster»)
- La prise en charge de chaque action du plan stratégique par un maître d'œuvre accompagné d'acteurs du milieu qui partage les tâches à accomplir et le suivi par un coordonnateur qui assure le lien entre les maîtres d'œuvre et le comité créneau
- Une enveloppe budgétaire permettant aux régions de réaliser l'ambition de leurs idées. L'enveloppe de 75 millions de \$, sur 5 ans, prévue dans le budget 2007-2008, déposé avant le déclenchement des élections de mars 2007, semble adéquate

Enfin, comme le suggère Saxenian, expert du «cluster» de la Silicon Valley, ce qui rend une place innovante ne concerne «pas les ingrédients, mais la recette.»<sup>3</sup> Le succès du projet ACCORD bioalimentaire de la Montérégie repose sur les façons de faire que les acteurs de la région vont privilégier pour la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'action.

---

<sup>3</sup> Développement économique Canada (DÉC), Observatoire, Les clusters comme outil de développement régional – de l'idée aux outils d'intervention

## 5. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE CONSULTÉS

- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ), document de consultation
- Développement économique Canada (DÉC), Observatoire, les clusters comme outil de développement régional – de l'idée aux outils d'intervention
- Ministère du développement économique, innovation et exportation (MDEIE), Fonds de soutien aux créneaux d'excellence
- Ministère du développement économique, innovation et exportation (MDEIE), site Internet
- Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ), site Internet
- Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ), profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec, 2006, données 2005
- Ministère des finances du Québec (MFQ), budget 2007-2008, stratégie pour le développement de toutes les régions, des moyens accrus, une autonomie renforcée
- Plan d'action du créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie
- Stratégie et opportunités d'affaires du créneau ACCORD bioalimentaire de la Montérégie
- Wikipédia, portrait de la Montérégie