

Plan stratégique de développement  
du secteur **agroalimentaire** de l'Estrie 2004-2009



**Réalisation :**

La coordination de l'élaboration du plan stratégique régional a été assurée par le Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE), avec la participation financière du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ).

**Comité de suivi pour l'élaboration du plan :**

Idriss Etabaâ, M.Sc  
Commissaire au développement régional, agriculture et agroalimentaire  
Coordonnateur du projet et du comité  
**Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie**

Robert Beauchemin, président  
**Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie**

Patrick Chalifour, agr.  
conseiller en aménagement et développement rural  
**MAPAQ, Direction régionale de l'Estrie**

Jerry Espada, commissaire bioalimentaire  
**CLD du Haut Saint-François**  
et représentant des CLD de l'Estrie

Michel Dassylva, dir. gén. et  
coordonnateur de l'aide aux entreprises  
**SADC de Coaticook** et représentant  
des SADC de l'Estrie

Nicole Laporte, conseillère en financement  
**La Financière agricole du Québec**

Robert Trudeau, conseiller en mise en marché  
**Fédération de l'UPA-Estrie**

Bénédicte Geay, chargée de projet  
**Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie**

**Recherche et rédaction :**

Alain Rioux, consultant en planification stratégique et en gestion de projets

Sylvie Petitpas, consultante en communication

**Participation à la phase de réflexion stratégique :**

Liste des participants et participantes à la phase de réflexion stratégique (annexe 1)

**Participation à la phase de décision :**

Liste des membres du conseil d'administration du CIBLE (annexe 2)

**Conception graphique :**

Olé communication

**Édition :** 4e trimestre 2003

**ISBN :** 2-550-41227-3

Cette planification stratégique est le fruit d'une concertation de chefs d'entreprises de la filière agroalimentaire de l'Estrie et de représentants et représentantes de ministères et d'organismes du milieu qui soutiennent le développement du secteur agroalimentaire.



**Région de l'Estrie**

## Avant-propos

Le Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE) a comme mission de coordonner les efforts de développement du secteur agroalimentaire de l'Estrie. Le conseil doit donc tenir compte de tous les maillons de la chaîne agroalimentaire et travailler dans un esprit de concertation et de complémentarité. Dans cette optique, la réalisation d'une planification stratégique régionale qui reflète les besoins et les aspirations du milieu est nécessaire pour que le secteur bénéficie d'un outil de référence et puisse ainsi mieux structurer son développement.

Le premier plan stratégique ayant pris fin en 2003, une deuxième démarche de planification stratégique a été entreprise pour prendre à nouveau le pouls du secteur au regard des principales préoccupations de l'heure et déterminer les priorités d'action pour les cinq prochaines années, en tenant compte du contexte québécois et estrien.

Plus de cent-trente personnes qui participent activement au développement du secteur agroalimentaire en Estrie ont eu l'occasion, au cours de l'exercice de planification stratégique, d'échanger sur la vision du secteur ainsi que sur les axes de développement, les cibles et les stratégies d'action à retenir. Des consensus sur des enjeux communs ont pu être dégagés.

L'ampleur des résultats obtenus à la suite de la première planification stratégique, grâce à la collaboration de plusieurs partenaires, démontre que le secteur a toute la capacité requise pour soutenir la mise en œuvre de ce deuxième plan et en faire un outil de développement collectif efficace.

En tant que président du CIBLE, je suis persuadé que ce deuxième plan stratégique permettra d'augmenter la cohésion des efforts des intervenants des secteurs privé et public et d'accentuer le dynamisme du secteur agroalimentaire de l'Estrie. Toutefois, la mobilisation de tous les partenaires demeure l'ingrédient de base pour assurer la réalisation des stratégies d'action contenues dans ce plan. C'est pourquoi je souhaite que le travail continue de se faire en concertation, pour le bien commun de toute l'industrie et, par conséquent, de la région.

Robert Beauchemin,  
président

<b>Table des matières</b>	INTRODUCTION .....	5
	1. UN DEUXIÈME PLAN STRATÉGIQUE RÉGIONAL .....	6
	1.1 Démarche de planification stratégique.....	6
	1.2 Vision du secteur .....	6
	1.3 Axes de développement .....	7
	1.4 Mise en œuvre du plan .....	7
	2. MISE EN MARCHÉ .....	8
	2.1 Contexte québécois.....	8
	2.2 Situation en Estrie .....	9
	2.3 Éléments de réflexion stratégique .....	10
	2.4 Axe, cibles et stratégies .....	11
	3. TRANSFORMATION ALIMENTAIRE .....	12
	3.1 Contexte québécois.....	12
	3.2 Situation en Estrie .....	13
	3.3 Éléments de réflexion stratégique .....	14
	3.4 Axe, cibles et stratégies .....	15
	4. AGRICULTURE .....	16
	4.1 Contexte québécois.....	16
	4.2 Situation en Estrie .....	17
	4.3 Éléments de réflexion stratégique .....	19
	4.4 Axe, cibles et stratégies .....	20
	5. RESTAURATION .....	22
	5.1 Contexte québécois.....	22
	5.2 Situation en Estrie .....	23
	5.3 Éléments de réflexion stratégique .....	24
	5.4 Axe, cibles et stratégies .....	25
	ANNEXE 1	
	Liste des participants et participantes à la phase de réflexion stratégique.....	26
	ANNEXE 2	
	Liste des membres du conseil d'administration du CIBLE .....	28
	RÉFÉRENCES	



## Introduction

Le secteur agroalimentaire en Estrie continue d'occuper une place importante au sein de l'économie régionale. Au cours des dix dernières années, l'industrie agroalimentaire, qui comprend l'agriculture, la transformation, le commerce de gros et de détail ainsi que la restauration, a réussi à maintenir son niveau d'emploi à près de 14% de l'emploi total en Estrie, ce qui représente un emploi sur sept.

L'agriculture et la restauration regroupent à elles seules près de 70 % des emplois et du PIB de l'industrie agricole et agroalimentaire, qui s'élève à 470 millions de dollars. Moins présent dans la région, le secteur de la transformation des aliments et des boissons offre de bonnes perspectives de développement. Ce secteur occupe d'ailleurs le troisième rang quant au nombre d'emplois dans l'ensemble du secteur manufacturier en Estrie, avec 11% des emplois. En ce qui regarde le commerce de gros de produits agricoles et alimentaires, l'Estrie est principalement desservie à partir d'autres régions du Québec, ce qui représente un désavantage pour le développement d'une distribution efficace des produits estriens sur le marché du Québec. Cependant, le commerce de détail alimentaire y est excellent, tout comme la restauration. Le fait que l'Estrie soit une région touristique majeure explique en partie la vigueur des activités du commerce alimentaire dans la région.

Le secteur agroalimentaire estrien a un fort potentiel de développement mais il doit se doter d'un bon plan stratégique pour déterminer des stratégies d'action adaptées aux différentes problématiques vécues dans tous les maillons de la chaîne.

Le premier plan stratégique du secteur couvrait les années 1997 à 2000 et contenait plus de quarante cibles stratégiques regroupées sous dix axes de développement. Compte tenu de l'ampleur des besoins signifiés dans ce premier plan, il a été reconduit jusqu'en 2003. Les principaux avantages d'un tel plan ont été de pouvoir explorer tous les principaux leviers de développement et de mettre à l'épreuve la capacité du milieu à le mettre en oeuvre. La collaboration active de plusieurs partenaires a démontré la volonté du secteur agroalimentaire à prendre en charge son développement. Cette mobilisation a permis l'atteinte d'un grand nombre d'objectifs, ce qui contribue à soutenir l'intérêt des partenaires à participer à la réalisation du deuxième plan stratégique. De plus, les acquis obtenus permettent d'inscrire les nouvelles stratégies d'action en continuité avec celles du premier plan.

Le diagnostic établi pour le premier plan stratégique a aussi permis de relever certaines faiblesses et d'en tenir compte en faisant les ajustements nécessaires dans l'élaboration du plan 2004-2009. Ainsi, le trop grand nombre de stratégies à mettre en œuvre et le manque d'interrelations entre les différents axes avaient créé une certaine forme de duplication. C'est pourquoi les participants à l'exercice de renouvellement du plan ont décidé de ne retenir que quatre grands axes de développement, ce qui devrait permettre au secteur d'avoir une meilleure intégration des stratégies et d'assurer une meilleure cohérence des diverses interventions.

## Démarche de planification stratégique

### 1.1

Une démarche de planification stratégique en quatre phases a été retenue. Elle comprenait une phase préparatoire, une phase de réflexion, une phase de décision et une phase de mise en œuvre. La démarche a permis dès le départ de s'associer plusieurs personnes en mesure de soutenir le travail exigé par chacune de ces phases. Cette façon de faire a permis de s'assurer que le plan stratégique 2004-2009 reflète bien les besoins de l'ensemble du secteur agroalimentaire de l'Estrie.

La phase préparatoire a donné lieu à un diagnostic du premier plan stratégique, à une analyse du contexte et à une analyse prospective au regard du développement du secteur agroalimentaire de l'Estrie. Pour sa part,

la phase de réflexion s'est déroulée en deux étapes. Dans un premier temps, plus de soixante intervenants se sont réunis pour dégager la vision du secteur agroalimentaire de l'Estrie et les quatre grands axes de développement à privilégier. Dans un deuxième temps, quatre journées de réflexion ont été organisées et ont permis de consulter plus d'une centaine de personnes sur les quatre axes de développement retenus. Quant à la phase de décision, qui consistait à valider et à entériner le contenu du plan, elle a été assurée par les membres du conseil d'administration du CIBLE. Finalement, la phase de mise en œuvre interpelle tous les partenaires pour qu'ils apportent leur soutien à la réalisation des stratégies d'action inscrites dans le plan.

## Vision du secteur

### 1.2

La phase de réflexion stratégique a constitué une occasion privilégiée pour débattre des éléments communs sur lesquels doivent reposer la vision d'avenir du secteur. Les personnes qui ont participé à l'exercice ont manifesté clairement leur désir de voir le secteur agroalimentaire de l'Estrie reconnu comme étant:

Les partenaires du secteur souhaitent que cette vision guide la nature des actions à entreprendre dans le cadre de chaque axe de développement.

- **un secteur économique dynamique et innovateur;**
- **un secteur respectueux de l'environnement;**
- **un secteur qui mise sur son savoir-faire pour valoriser ses produits.**

## Axes de développement

### 1.3

Les quatre axes de développement qui ont été retenus dans le plan stratégique 2004-2009 portent sur la mise en marché, la transformation alimentaire, l'agriculture et la restauration. Ces quatre axes de développement représentent les enjeux majeurs liés au développement du secteur agroalimentaire en Estrie, sur lesquels les partenaires ont convenu de diriger de façon prioritaire leurs efforts. Ces quatre axes de développement sont les suivants :

- favoriser l'accès des produits agroalimentaires de l'Estrie au marché domestique et aux marchés d'exportation;
- augmenter le soutien aux entreprises de transformation et développer le savoir-faire en transformation dans la région;
- favoriser le développement d'une agriculture respectueuse de l'environnement qui valorise les productions établies et celles à potentiel de développement;
- accentuer l'utilisation des produits agroalimentaires de l'Estrie par le réseau HRI (hôtellerie, restauration et institutions) de la région.

## Mise en œuvre du plan

### 1.4

Le CIBLE a la responsabilité de coordonner la mise en œuvre du plan stratégique 2004-2009 du secteur agroalimentaire. Ainsi, il devra voir à ce que les stratégies contenues dans le plan soient prises en charge par les partenaires les mieux placés pour en assurer la réalisation. À cette fin, les représentants et représentantes du milieu, du gouvernement et des organismes, seront interpellés afin de s'associer à la réalisation du plan.

L'engagement de tous les partenaires du secteur devra se traduire par l'établissement d'un plan de mise en œuvre. Ce plan indiquera des responsables pour chaque stratégie et définira des échéances pour chacune d'entre elles. De plus, il devra comprendre des objectifs par résultat et des indicateurs de suivi. Le plan de mise en œuvre fera l'objet d'un bilan annuel. Par la suite, ce bilan sera diffusé le plus largement possible aux partenaires associés au développement du secteur agroalimentaire.

En adoptant ce mode de fonctionnement pour la mise en œuvre du plan, les partenaires du secteur agroalimentaire de l'Estrie ont choisi de mettre des efforts et des ressources en commun, pour le plus grand bien de l'ensemble du secteur. La réalisation de ce plan se fera donc dans un esprit de concertation.

## Mise en marché



### Contexte québécois

# 2.1

Selon le bilan de l'activité bioalimentaire au Québec, publié par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) en 2002, la demande alimentaire intérieure du Québec atteignait 24 milliards de dollars en 2001. La même année, les ventes au détail des supermarchés et épiceries ont été de l'ordre de 14,7 milliards de dollars (61 %) et celles des magasins spécialisés se sont chiffrées à 3,4 milliards de dollars (14 %). Toujours en 2001, la valeur des ventes s'est accrue de 4,9 % en moyenne ou, plus particulièrement, de 5,7 % pour les aliments achetés en magasin, ce qui représente la plus forte hausse depuis quinze ans.

L'entrée de joueurs majeurs comme Costco et Wal-Mart, qui prennent une place de plus en plus importante dans la distribution au Québec, représente un défi de concurrence important à relever pour les distributeurs québécois. On prévoit que, cette année seulement, les ventes de produits alimentaires de Wal-Mart à travers le monde dépasseront 50 milliards de dollars US, soit plus de deux fois la demande alimentaire totale du Québec. La concurrence dans le secteur de la distribution se répartit en six grandes catégories d'entreprises: les méga-magasins, les supermarchés, les pharmacies, les petits magasins, les ventes en ligne (Internet) et la restauration. Les distributeurs de moindre envergure doivent donc faire face à une forte pression à la baisse au chapitre des marges de profit.

Au Québec, la concentration de la distribution à grande échelle, survenue à la fin des années 90, à la suite de l'achat de Provigo par Loblaw et du Groupe Oshawa par Sobeys, a eu un impact important dans l'industrie.

Les trois grands distributeurs, Métro, Loblaw et Sobeys, regrouperaient maintenant plus de 75 % des ventes alimentaires au Québec.

Devant cette situation, les représentants du milieu ont demandé au gouvernement du Québec d'imposer des conditions qui permettraient de minimiser les effets négatifs d'une telle concentration. Dans son rapport de mars 2002, le Chantier des produits de niche et du terroir recommandait au MAPAQ d'entreprendre un dialogue permanent avec la haute direction des trois chaînes alimentaires, afin d'identifier des voies de collaboration possibles pour favoriser le développement des produits de niche et du terroir.

Selon des données de Statistique Canada, compilées par le MAPAQ, le nombre total de magasins d'alimentation au Québec a chuté de 22 % entre 1992 et 2000. Cette baisse s'est concrétisée surtout du côté des magasins non affiliés aux trois grandes chaînes. Pour leur part, les supermarchés (chaînes) ont connu une forte augmentation (77 %) pour la même période, passant de 144 à 255 magasins. Dans le secteur de la distribution des aliments, la tendance est toujours à la consolidation.

Par ailleurs, le marché de l'alimentation continue à être fortement segmenté selon l'âge, le sexe, le statut familial, le revenu et la région d'appartenance. Une enquête de la firme Zins Beauchesne et associés, menée en l'an 2002 auprès de plus de 3 000 personnes, permet d'obtenir un éclairage intéressant sur le comportement du consommateur québécois. Cette enquête révèle que le consommateur est toujours à la recherche de la qualité, de la fraîcheur,

du bon goût, de l'originalité, de la variété et de tout ce qui peut être bénéfique pour la santé. Les produits qui connaissent une demande en croissance sont les produits dits santé, naturels ou biologiques, de même que les produits destinés

aux clientèles ethniques. Les produits frais gagneraient également davantage la faveur des consommateurs. Ces données confirment la tendance accrue des consommateurs à acheter des produits différenciés.

## Situation en Estrie

# 2.2

La Direction régionale du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation en Estrie (MAPAQ-Estrie) a publié, en avril 2002, un profil dont le titre est *Agriculture et agro-alimentaire en Estrie, évolution, tendances et perspectives*. L'étude du MAPAQ-Estrie révèle qu'en 2000, on comptait 64 grossistes, dont 49% d'entre eux travaillaient dans le secteur laitier et 23 % dans le secteur des fruits et légumes. Les ventes du secteur du détail comptaient pour 600 millions de dollars en 2000 et le nombre de points de ventes demeurait stable depuis 1997, à près de 600 magasins. La catégorie « Épicerie, dépanneurs et marchés de fruits et légumes » représentait plus de 50 % du nombre de magasins d'alimentation en 2000, alors qu'on comptait 38 méga-magasins et supermarchés.

Les distributeurs régionaux continuent de faire face à une concurrence des grandes chaînes, ce qui génère pour eux une forte pression à la baisse au chapitre des marges de profit et limite souvent leur développement. De plus, le commerce de gros est peu présent en Estrie. Les acteurs régionaux ont donc peu d'emprise sur le développement de ce secteur d'activité.

La concentration des ventes dans les supermarchés a amené les entreprises de l'Estrie à mettre en œuvre des stratégies pour pénétrer les supermarchés. Entre 1998 et 2001, une campagne de promotion des produits régionaux, dont le thème publicitaire était « Goûtez l'Estrie comme c'est fin », a donné lieu à une stratégie de communication commune à plusieurs fournisseurs. Cette campagne d'envergure a été soutenue par du matériel promotionnel qui donnait une bonne visibilité aux produits de l'Estrie et par une publicité dans les médias électroniques, avec une présence dans des reportages et dans différentes émissions spécialisées. La campagne de promotion des produits régionaux comprenait également plus de 300 dégustations en magasin, d'une durée de deux à trois jours. Le nombre de supermarchés participants, qui était de dix en 1998-1999, s'est étendu à plus de trente en 2000-2001, ce qui représente la majorité des supermarchés de l'Estrie. Les entreprises de transformation participantes ont atteint 60 % de leurs objectifs de vente en 1998, 150 % en 1999 et 123 % en 2001.

Éléments de réflexion  
stratégique

2.3

La forte concentration de la distribution dans les grandes chaînes alimentaires et les exigences de ces dernières en matière d'approvisionnement et de pratiques commerciales rendent l'accès à ces grandes chaînes difficile pour les produits agroalimentaires de l'Estrie. De plus, les expériences vécues par les petites entreprises qui ont concentré leurs efforts de pénétration vers le marché de l'Estrie ont démontré qu'une telle décision d'affaires était limitative pour la mise en marché de produits de créneau. Plusieurs représentants d'entreprises ont exprimé la nécessité de travailler à faciliter l'accès à un réseau de distribution provincial pour les produits alimentaires estriens. À cette fin, l'idée d'une force de vente provinciale commune à des fournisseurs de la région a fait consensus.

Du côté des consommateurs, la traçabilité des produits et de leurs conditions de production et de fabrication semble être un incitatif de plus en plus important dans les décisions d'achats. Cette tendance ne peut que s'accroître, étant donné les problèmes de contamination alimentaire soulevés de plus en plus fréquemment par les médias. La traçabilité du produit devient ainsi un atout majeur pour la mise en marché des produits régionaux. D'ailleurs, bon nombre de participants à l'exercice de planification stratégique ont manifesté clairement leur désir de positionner les produits agroalimentaires estriens auprès des consommateurs, à l'aide d'une identification commune. Les entrepreneurs agroalimentaires ont également fait valoir leur besoin d'obtenir davantage d'information spécialisée et de formation en mise en marché, pour mieux articuler leurs stratégies de mise en marché et économiser ainsi temps et énergie.



## Axe 1 Favoriser l'accès des produits agroalimentaires de l'Estrie au marché domestique et aux marchés d'exportation

### Cible stratégique 1

#### Accroître l'achat de produits agroalimentaires estriens par les consommateurs

- |  |   |
|--|---|
| 1.1. en établissant des répertoires de produits pour renseigner les détaillants et les consommateurs;                  | 1.5. en coordonnant des activités de dégustation de produits dans les magasins;   |
| 1.2. en offrant de l'information sur les produits estriens dans les salons, les expositions et les sites touristiques; | 1.6. en sensibilisant les marchands, l'Association des détaillants alimentaires et les chaînes d'alimentation aux avantages d'accorder un espace aux produits régionaux dans les points de vente; |
| 1.3. en développant une identification commune pour une meilleure reconnaissance des produits estriens;                | 1.7. en coordonnant l'effort de promotion et l'accessibilité aux produits dans les points de vente;   |
| 1.4. en organisant une campagne de promotion régionale basée sur une identification commune;                           | 1.8. en augmentant l'utilisation des technologies de l'information et du commerce électronique.   |

### Cible stratégique 2

#### Augmenter la pénétration des produits estriens sur le marché domestique et sur les marchés d'exportation

- |   |  |
|---|--|
| 2.1. en déterminant la meilleure formule de regroupement régional à partir des expériences vécues;  | 2.5. en soutenant la mise en place d'une force de vente commune à des producteurs et transformateurs régionaux;  |
| 2.2. en proposant cette formule de regroupement aux entreprises;  | 2.6. en favorisant la participation d'entreprises ciblées à des activités commerciales qui visent l'exportation; |
| 2.3. en participant à la mise en place d'un réseau de distribution des produits régionaux pour le marché québécois ou en s'associant à un réseau déjà existant; | 2.7. en appuyant les démarches collectives au regard du développement de produits d'appellation.                 |
| 2.4. en développant des incitatifs pour favoriser l'accès des entreprises estriennes à la force de distribution provinciale;                                    |  |

### Cible stratégique 3

#### Augmenter les activités d'information et de formation sur les stratégies de mise en marché et d'exportation auprès des entreprises agroalimentaires

- |   |  |
|---|--|
| 3.1. en établissant un répertoire des services d'appui à la mise en marché et à l'exportation de produits agroalimentaires et en le diffusant auprès des entreprises; | 3.4. en déterminant les besoins en formation des entreprises au regard de la mise en marché et de l'exportation; |
| 3.2. en rendant accessible aux entreprises l'information stratégique existante sur le profil des marchés estrien et québécois;  | 3.5. en formant les entreprises sur les façons de négocier l'accès à un réseau de distribution;                  |
| 3.3. en faisant connaître aux entreprises les principales caractéristiques des canaux de distribution alimentaire;  | 3.6. en faisant la promotion des différentes formations existantes auprès des entreprises;                       |
|   | 3.7. en organisant des formations en région pour répondre aux besoins signifiés par les entreprises.             |



Contexte québécois

3.1

D'après le bilan de l'activité bioalimentaire au Québec, publié par le MAPAQ, la valeur des livraisons manufacturières d'aliments et boissons au Québec s'est accrue de 5,7 % en 2001, pour atteindre 17,3 milliards de dollars, soit une croissance réelle de 3 %. Plusieurs secteurs de la transformation alimentaire ont enregistré des hausses importantes de la valeur de leurs ventes. Ce sont notamment l'industrie des viandes rouges (20 %), l'industrie des autres produits alimentaires (13 %), l'industrie des fruits et légumes (11 %) et l'industrie de l'alimentation animale (9%). Les augmentations dans ces secteurs en 2001 ont compensé pour les baisses respectives de 9 % et 8 % dans la transformation laitière et la boulangerie-pâtisserie.

Le secteur de la transformation au Québec comprend 900 entreprises de type manufacturier, dont 75 % sont des PME de moins de 50 employés. Le Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC) représente, depuis l'an 2000, le secteur de la transformation au Québec. Les entreprises membres du CTAC constituent le principal débouché pour environ 85 % de la production agricole québécoise.

La concentration des fournisseurs représente un défi pour le CTAC. En effet, cette situation donne lieu à des négociations toujours plus ardues pour des intrants tels le verre et les canettes d'acier pour lesquels il y a peu de fournisseurs. Le CTAC doit également tenir compte de la croissance des marques privées. Ces marques se développent de plus en plus, à la demande des détaillants qui cherchent ainsi à se différencier des marques nationales auprès du consommateur. Dans un tel contexte,

il sera difficile pour les entreprises québécoises de développer des marques reconnues. Actuellement, on évalue que 25 % des produits sont commercialisés sous des marques privées dans le secteur de l'alimentation au Québec.

Le manque de disponibilité de la main-d'œuvre pose également un problème majeur à l'industrie de la transformation. Cette dernière doit faire face à une pénurie de techniciens qualifiés, particulièrement en ce qui concerne l'entretien des automates. Le CTAC cherche des voies de solution à ce problème.

Finalement, le CTAC a la préoccupation de s'assurer que les entreprises de transformation demeurent sous propriété québécoise. En effet, la concentration des entreprises pourrait se traduire par l'acquisition, à court terme, d'une proportion significative d'entreprises québécoises par des intérêts étrangers. Cette perspective semble d'autant plus vraisemblable que l'industrie fait face à une courbe des coûts de production qui favorise les entreprises américaines de grande taille. En outre, le consommateur québécois a des comportements d'achat de plus en plus semblables à celles du consommateur américain.

Une enquête de la firme comptable Deloitte et Touche, réalisée en 2001, fait ressortir que 43 entreprises canadiennes totalisent déjà 38 % des ventes de l'industrie de transformation et que 93 entreprises américaines en totalisent 51,5%, ce qui illustre bien la concentration qui existe dans ce secteur. De la même façon, aux États-Unis, quatre entreprises contrôlent à la fois 80 % de l'abattage de bovins, 60% de la transformation du porc et 50 % de la transformation du poulet.

La situation américaine illustre bien le fait que la concentration est encore plus importante dans le secteur des viandes. La France connaît elle aussi une très forte tendance à la concentration, puisque dix entreprises y réalisent 70% des ventes de fromages et de volaille.

Au Québec, la Coopérative fédérée a procédé à des regroupements et à des acquisitions au cours des dernières années, ce qui a donné lieu à des coopératives d'envergure mondiale, bien positionnées dans le secteur de la transformation alimentaire. On pense ici à la fusion de Turcotte & Turmel avec le Groupe Olympia pour former Olymel, une entreprise qui transforme et exporte de la viande de porc dans plusieurs pays. De la même façon, dans le marché très compétitif

de la volaille, la Fédérée a également réussi à consolider sa position à travers les années avec les Aliments Flamingo.

Par ailleurs, le Québec peut maintenant compter sur une politique sur la transformation alimentaire. *La Politique québécoise sur la transformation alimentaire*, adoptée en juin 2002, est articulée autour de trois grandes orientations: l'accès aux marchés, l'innovation et la productivité, et l'accroissement des investissements. Cette politique constitue une pièce majeure pour le développement agroalimentaire des prochaines années. En effet, elle donne de meilleurs moyens pour assurer le développement de la transformation en région, dans une approche commune et structurée.

### Situation en Estrie

## 3.2

Selon l'étude publiée par le MAPAQ-Estrie en avril 2002, le secteur de la transformation a généré des ventes de 290 millions de dollars en 2000. Ces ventes ont été soutenues par 1 400 travailleurs répartis dans environ 190 entreprises de transformation. Toujours en 2000, on retrouve 50 % des emplois dans le secteur des viandes, 15 % dans le secteur des produits laitiers et 15 % également dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie. Les entreprises se caractérisent par une faible taille, environ 75% d'entre elles ayant moins de cinq employés à temps plein. La grande diversité du secteur agricole de l'Estrie permet aux entreprises de transformation de la région de jouir d'une grande variété de produits. En effet, la région compte 30 types d'élevage différents, en plus d'offrir une très grande diversité de produits végétaux en serre, en plein champ ou en champ.

Malgré le fait que la transformation des aliments et boissons compte, en 2000, près de 190 entreprises de la région (incluant les entreprises agricoles qui font de la transformation), ce secteur a une moins grande importance économique en Estrie que dans les autres régions du Québec. En 1998, la région de l'Estrie se classait seulement au neuvième rang au Québec pour la transformation. Toutefois, on a pu constater, au cours des dernières années, un intérêt grandissant de la part des entrepreneurs au regard de ce domaine d'activité. Actuellement, ce sont surtout de petites entreprises de transformation qui voient le jour et elles ont sans aucun doute un rôle majeur à jouer dans le développement du secteur de la transformation en Estrie.

Étant donné les gains réalisés au cours des dernières années dans le secteur de la transformation, le secteur agroalimentaire de l'Estrie pourrait bénéficier de l'arrivée des mesures contenues dans la *Politique québécoise sur la transformation alimentaire*. Selon cette politique, les stratégies possibles pour le développement de la transformation s'articulent autour de la réduction des coûts de production et de la différenciation du produit qui permet une hausse du prix de vente. Étant donné la petite taille des entreprises de transformation québécoises, le gouvernement

du Québec a décidé de miser davantage sur la différenciation des produits. En juin 2002, le gouvernement du Québec a fait valoir, pour la première fois, sa volonté ferme d'encadrer la reconnaissance et le développement des produits de niche et du terroir, des produits fins ou typés, par le biais de la *Loi sur les appellations réservées*.

### Éléments de réflexion stratégique

## 3.3

Le secteur de la transformation alimentaire en Estrie offre un bon potentiel de développement. Cependant, plusieurs personnes qui travaillent à l'essor de la transformation alimentaire dans la région sont d'avis que le manque de soutien spécialisé et structuré pour ce secteur a, jusqu'à maintenant, limité son développement. Ces mêmes personnes ont exprimé des besoins de soutien en ce qui a trait à l'accès aux marchés, la gestion et le financement des entreprises, le contrôle de qualité des produits et la fonction marketing des entreprises.

L'importance de mettre en place des structures d'accueil pour favoriser la mise en œuvre de projets de transformation en Estrie a également été soulignée à maintes reprises lors de l'exercice de planification stratégique. Sur le plan de l'acquisition de connaissances en transformation, on compte sur la mise en place d'une antenne régionale sur le transfert technologique, sur l'accès à de la main-d'œuvre spécialisée et sur une meilleure diffusion de l'information spécialisée en transformation.

L'adoption, en 2002, de la *Politique québécoise sur la transformation alimentaire* a créé un momentum favorable pour soutenir les projets régionaux liés à la transformation. Les représentants du secteur de la transformation en Estrie souhaitent donc en profiter pour mettre de l'avant et développer plusieurs projets structurants dans le domaine et appuyer les démarches collectives au regard du développement de produits d'appellation.



## Axe 2 Augmenter le soutien aux entreprises de transformation et développer le savoir-faire en transformation dans la région

### Cible stratégique 1

**Soutenir les entreprises de transformation dans leur phase de développement en matière de gestion, de financement, de contrôle de qualité, de coûts de production et de marketing**

- |  |  |
|--|--|
| 1.1. en facilitant l'accès des entreprises de transformation de l'Estrie à un réseau de distribution qui dessert l'ensemble du Québec; | 1.3. en organisant un système de mentorat et de parrainage pour les entrepreneurs du secteur de la transformation; |
| 1.2. en mettant en place un club d'encadrement avec des services spécialisés pour les entreprises du secteur de la transformation;     | 1.4. en facilitant l'accès des entreprises à des services spécialisés;   |
|  | 1.5. en incitant les entreprises à utiliser des systèmes de gestion de la qualité et des cahiers des charges.      |

### Cible stratégique 2

**Accroître le nombre d'entreprises et le volume de produits transformés en Estrie**

- |  |  |
|--|--|
| 2.1. en planifiant la mise en place d'infrastructures d'accueil spécialisées en agroalimentaire pour les entreprises de transformation en démarrage; | 2.3. en appuyant la mise en œuvre de projets de transformation novateurs et structurants pour la production agricole de l'Estrie et du Québec. |
| 2.2. en rendant accessibles des installations spécialisées pour aider les entreprises à développer leurs produits;                                   |  |

### Cible stratégique 3

**Favoriser le transfert de connaissances en transformation auprès des entreprises de la région**

- |  |   |
|--|---|
| 3.1. en soutenant l'accueil et les échanges de stagiaires entre les entreprises de transformation de l'Estrie et celles des autres régions du Québec et de l'étranger; | 3.4. en mettant en place une antenne régionale pour faciliter le transfert technologique;                                     |
| 3.2. en facilitant l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre spécialisée en transformation;  | 3.5. en répertoriant et en rendant accessibles des informations au regard du savoir-faire lié aux procédés de transformation. |
| 3.3. en diffusant aux entreprises de l'information spécialisée en transformation, à partir du réseau des filières spécialisées;  |   |



## Contexte québécois

### 4.1

Au cours des dernières années, l'industrie agricole a fait l'objet de plusieurs analyses environnementales qui ont amené le gouvernement québécois à modifier sa législation et à réorienter ses politiques agricoles pour protéger davantage l'environnement.

En 1998, lors du « Rendez-vous sur l'agriculture et l'agroalimentaire québécois », les membres du Forum des décideurs ont convenu de la nécessité d'une réglementation environnementale simple, progressive et efficace.

À cette fin, ils ont demandé la modernisation du *Règlement sur la réduction de la pollution d'origine agricole*, ce qui a donné lieu, en juin 2002, au *Règlement sur les exploitations agricoles*. Ce nouveau règlement vise à accroître les gains environnementaux par l'amélioration de la qualité des eaux et la recherche d'un plus grand équilibre entre les besoins des plantes en fertilisants et la capacité de support des sols.

Le *Règlement sur les exploitations agricoles* permet d'attaquer le problème à la source, c'est-à-dire à l'échelle de chaque ferme. Chaque entreprise agricole devra disposer des terres nécessaires à l'épandage des déjections ou devra traiter l'excédent des fumiers par rapport à la capacité réelle de support en phosphore des sols en culture dont elle dispose.

L'élaboration des plans d'accompagnement « ferme par ferme » met à contribution les ressources des centres de services du MAPAQ, des clubs-conseils en agroenvironnement et des clubs d'encadrement technique. Les mesures contenues dans les plans peuvent toucher tous les aspects de la production de l'entreprise, qu'il s'agisse de modifications de l'alimentation des troupeaux, de génétique animale, de disposition adéquate des déjections animales ou de traitement des fumiers.

Par ailleurs, la *Loi modifiant la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles* (loi 184) est entrée en vigueur le 21 juin 2001. La loi 184 apporte des correctifs à la *Loi modifiant la Loi sur la protection du territoire agricole et d'autres dispositions législatives afin de favoriser la protection du territoire et des activités agricoles*. Cette loi a introduit un droit de développement dont peuvent bénéficier certains établissements d'élevage. Ce droit au développement rend possible un accroissement maximal de 75 unités animales par entreprise.

La loi 184 introduit aussi le principe d'écoconditionnalité dans l'administration future des programmes de La Financière agricole du Québec. Ainsi, les entreprises agricoles devront tenir compte des dispositions et règlements de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, si elles veulent bénéficier de programmes de la Financière.

Sur le plan économique, les données du MAPAQ indiquent que les recettes monétaires agricoles au Québec se sont élevées, en 2001, à près de 5,7 milliards de dollars, soit 4,6 % de plus qu'en 2000. Les trois principales productions, en pourcentage des recettes monétaires, sont le lait (28 %), le porc (20 %) et l'aviculture (10 %). Au cours de la dernière année, les recettes monétaires de ces secteurs ont connu des hausses respectives de 2 %, 12 % et 9 %. Toutefois, les exigences environnementales et les contraintes liées au commerce international pourraient affecter dans l'avenir la croissance et la performance du secteur.

Du côté des conditions d'accès aux marchés, ces dernières ne sont pas favorables à une approche individuelle dans le secteur de la production agricole. D'ailleurs, au Québec,

la proportion de produits agricoles qui bénéficie d'une mise en marché collective est passée de 74 % en 1995 à 84% en 2000. De plus, deux nouveaux plans conjoints ont été votés en 2002 dans les secteurs de la chèvre et des plants forestiers. Deux nouvelles agences de vente ont aussi été mises en place récemment dans les secteurs de l'acériculture et de l'agneau. Quatre autres projets de plans conjoints sont en voie d'implantation et huit autres projets sont actuellement à l'étude.

L'Union des producteurs agricoles (UPA) a déterminé, en 2002, trois grands défis à relever pour le secteur de la production. En tête de liste, on retrouve la sensibilisation, la responsabilisation et la mobilisation de la nouvelle génération de producteurs au regard des plans conjoints. Le deuxième défi auquel l'UPA compte faire face est celui de l'intensification de la vie syndicale. Quant au troisième, il concerne une meilleure évaluation des marchés, l'instauration d'une culture du changement et une meilleure prise en compte des nouveaux besoins des consommateurs. Par ailleurs, l'UPA cherchera aussi à obtenir une meilleure part de la valeur ajoutée du

produit fini, en intervenant davantage dans les autres maillons de la filière agroalimentaire.

Le secteur de la production au Québec peut également compter sur la Coopérative fédérée qui comprend 100 coopératives affiliées et regroupe 37 000 membres, dont 22 000 à 25 000 sont des agriculteurs. Les autres membres sont principalement des coopératives de consommation affiliées. La Fédérée génère plus de 14 000 emplois et un chiffre d'affaires de 3,7 milliards, ce qui la positionne au quatrième rang des entreprises les plus importantes au Québec. Les principales orientations du conseil d'administration de la Coopérative fédérée sont de maintenir le développement des fermes familiales, de redonner de l'autonomie aux fermes dans un contexte d'intégration de la production et de soutenir l'autonomie des coopératives par des services en gestion. Les principaux défis du secteur coopératif, selon la Fédérée, sont la consolidation du commerce de détail à l'échelle mondiale, la capitalisation des coopératives et la rentabilité des coopératives ainsi que leur adaptation au nouveau contexte économique.

## Situation en Estrie

### 4.2

Le profil de l'agriculture et de l'agroalimentaire de l'Estrie, publié par le MAPAQ-Estrie en avril 2002, révèle qu'en 2000, l'agriculture présente une base solide de développement, avec 5 200 emplois et des recettes provenant du marché de 320 millions de dollars. On compte alors 2 569 entreprises agricoles et 65 % de ces exploitations tirent leur principale source de revenus de la production animale.

Toujours en 2000, la région de l'Estrie se classe au cinquième rang des régions productrices de lait au Québec. La taille des entreprises dépasse alors de 20 % la moyenne des exploitations du Québec. Avec ses 725 producteurs de bœuf, l'Estrie fait partie du peloton de tête pour la production bovine où elle se classe au troisième rang des régions du Québec pour le nombre de vaches de boucherie. Quant au secteur ovin, il compte plus de 15 000 têtes, ce qui représente près de 10 % du cheptel au Québec.



L'Estrie est la deuxième région productrice d'agneaux au Québec et détient 20% du marché québécois.

Étant donné la qualité de ses eaux et sa topographie, l'Estrie se démarque également dans le secteur de l'aquaculture en eaux douces. En 2000, l'Estrie présente une production de 28 % des truites d'ensemencement (2 millions), 32 % des truites de table (0,8 million) et près de 30 % des truites en étangs de pêche.

En 2000, les six principales productions végétales en matière de revenus générés en Estrie sont les suivantes :

- l'acériculture (24 millions \$);
- les arbres de Noël (17 millions \$);
- les céréales et protéagineux (6,5 millions \$);
- les cultures abritées (5 millions \$);
- les fruits (4,8 millions \$);
- les légumes (3,1 millions \$).

En acériculture, le Québec produit 70 % du sirop d'érable au monde et l'Estrie détient le troisième rang au Québec pour la production acéricole. Le nombre d'entailles dans la région de l'Estrie a presque doublé depuis 1993, passant de 2,6 millions pour atteindre 5,1 millions en 2002. Le nombre moyen d'entailles par entreprise acéricole est de 6 300.

En ce qui concerne les productions ornementales de plein champ, la région de l'Estrie se classe en première position avec 37% des terres québécoises consacrées à cette production. L'Estrie est d'ailleurs la première région productrice d'arbres de Noël au Québec, avec plus de 70 % de la superficie québécoise. Un grand pourcentage de cette production est exporté vers les États-Unis. Les pépinières de plants forestiers de l'Estrie occupent près

de 28 % (240 hectares) de la superficie québécoise, ce qui place également la région au premier rang par rapport aux autres régions du Québec.

Les principaux fruits cultivés en Estrie en 2000 sont la pomme, la fraise et la framboise qui occupent environ 70 % de la surface fruitière de la région. Grâce à son climat, la région de l'Estrie se distingue par la présence de plusieurs vignobles qui occupent une superficie de 38 hectares en 2002 comparativement à 26 hectares en 1993.

La région de l'Estrie est aussi reconnue comme leader au Québec dans le créneau des produits biologiques, qui connaît une croissance soutenue de plus de 20 % par année depuis plusieurs années. En 2002, la région compte 49 fermes certifiées biologiques, soit 41 % en horticulture, 27 % en acériculture, 24 % en productions animales et 8% en grandes cultures.

Le secteur agroalimentaire de l'Estrie peut donc compter sur un secteur agricole performant et sur une offre de produits agricoles très diversifiée. La topographie, la qualité et la variété des sols de la région, de même que la présence de nombreux microclimats favorisent une grande variété de productions.

Éléments de réflexion  
stratégique

4.3

Le secteur agricole en Estrie est bien positionné dans les productions traditionnelles importantes au Québec, ce qui lui permet d'avoir la stabilité nécessaire pour assurer son développement. Les personnes qui ont participé à l'exercice de réflexion stratégique ont convenu qu'il était important de continuer à donner un soutien adéquat à ces productions. En même temps, il importe de tenir compte du fait que l'application de la nouvelle réglementation environnementale risque de limiter, dans l'avenir, le développement de plusieurs productions animales. C'est pourquoi il devient de plus en plus important de miser sur la différenciation des produits agricoles pour assurer une croissance des revenus des entreprises agricoles de la région.

L'Estrie compte une grande diversité de productions agricoles, avec près de trente types d'élevages et de nombreuses productions végétales, dont plusieurs sont en émergence. Ce grand nombre de productions dans la région pose cependant le défi de déterminer celles qui ont un bon potentiel de développement, afin d'orienter davantage le soutien vers ces dernières. Les participants à l'exercice de réflexion sur l'agriculture comptent sur la mise en place d'une stratégie concertée pour cibler les productions à potentiel de développement et les soutenir pour augmenter leur viabilité et leur pérennité.

Sur le plan environnemental, le secteur agricole estrien devra déployer des efforts importants dans les prochaines années pour se conformer aux exigences découlant de la nouvelle réglementation. Le soutien gouvernemental qui sera accordé aux entreprises agricoles sera déterminant pour que ces dernières puissent intégrer ces nouvelles mesures sans trop d'impacts négatifs sur leur rentabilité.

Par ailleurs, le fait que près de 80 % des superficies agricoles de la région sont utilisées pour des fourrages atténue beaucoup les risques d'érosion ou de pollution diffuse. Malgré cette situation enviable, les représentants du secteur agricole se sont entendus sur l'importance de faire en sorte de privilégier encore davantage les pratiques culturales qui ont une incidence positive sur la qualité des sols et de l'eau et de poursuivre les efforts concernant la réduction de la pollution diffuse agricole.

Plusieurs participants ont également soulevé les problèmes liés au manque de main-d'œuvre agricole et au transfert de fermes et ont émis le désir que des moyens d'action soient pris pour faire face à ces problèmes.

Finalement, les entreprises agrotouristiques ont demandé qu'une stratégie régionale soit élaborée pour soutenir leur développement. Comme l'Estrie est une région touristique majeure, cette stratégie doit miser sur le renforcement du réseautage avec les secteurs touristique et culturel de la région.

### Axe 3 Favoriser le développement d'une agriculture respectueuse de l'environnement qui valorise les productions établies et celles à potentiel de développement

#### Cible stratégique 1

##### Inciter les producteurs à différencier leurs produits sur les marchés

- |  |   |
|--|---|
| <p>1.1. en sensibilisant les producteurs à l'importance de bien différencier leurs produits, sur la base de normes contenues dans des cahiers des charges reconnus;</p> <p>1.2. en sensibilisant les producteurs agricoles aux avantages d'approvisionner le secteur de la transformation pour valoriser leurs produits;</p> | <p>1.3. en valorisant le mode de production biologique comme un moyen de différencier les produits;</p> <p>1.4. en mettant en place une antenne régionale pour augmenter la recherche et développement et le transfert technologique.</p> |
|--|---|

#### Cible stratégique 2

##### Augmenter le nombre d'entreprises et le volume de production dans des secteurs à potentiel de développement

- |  |  |
|--|--|
| <p>2.1. en déterminant les productions à potentiel de développement en Estrie;</p> <p>2.2. en mettant des services en commun pour offrir aux entreprises un soutien de la production à la commercialisation, dans les productions ciblées;</p> | <p>2.3. en organisant des rencontres d'échanges entre les personnes-ressources pour les productions ciblées et les producteurs en démarrage;</p> <p>2.4. en soutenant les entreprises en démarrage dans leurs activités de promotion et de mise en marché.</p> |
|--|--|

#### Cible stratégique 3

##### Accroître l'accessibilité et l'utilisation de la main-d'œuvre agricole spécialisée et saisonnière

- |   |   |
|---|---|
| <p>3.1. en posant un diagnostic sur la problématique de la main-d'œuvre agricole;</p> <p>3.2. en développant une offre de formation adaptée à la problématique;</p> <p>3.3. en déterminant différents moyens pour permettre une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre;</p> | <p>3.4. en faisant la promotion des possibilités d'emplois dans la région pour les travailleurs agricoles;</p> <p>3.5. en favorisant le partage de la main-d'œuvre entre les entreprises agricoles;</p> <p>3.6. en organisant des stages pratiques sur les entreprises agricoles.</p> |
|---|---|

#### Cible stratégique 4

##### Accentuer l'utilisation de pratiques agricoles qui ont une incidence positive sur la qualité de l'eau et du sol

- |   |  |
|---|--|
| <p>4.1. en priorisant les bassins versants qui représentent des risques pour la pollution de l'eau en Estrie;</p> <p>4.2. en documentant l'impact des techniques et des intrants utilisés dans les zones à risque;</p> <p>4.3. en répertoriant les intrants et les pratiques agricoles qui ont une incidence positive sur la qualité de l'eau et du sol et en les diffusant auprès des clientèles en cause;</p> | <p>4.4. en mettant en place des projets pilotes pour valider l'utilisation de nouvelles pratiques agroenvironnementales;</p> <p>4.5. en évaluant, en diffusant et en vulgarisant les résultats de l'adaptation de ces nouvelles pratiques.</p> |
|---|--|

## Cible stratégique 5

### Réduire la pollution diffuse agricole

- |  |  |
|--|--|
| <p>5.1. en soutenant les producteurs agricoles dans l'application des normes environnementales;</p> <p>5.2. en assurant la coordination et l'harmonisation des renseignements transmis aux producteurs au regard des normes et règlements environnementaux en vigueur;</p> <p>5.3. en incitant les producteurs à avoir recours à des services individuels ou de groupes ;</p> <p>5.4. en améliorant le transfert des connaissances des bonnes pratiques environnementales, notamment en diffusant les documents ou guides existants;</p> | <p>5.5. en assurant le suivi et la diffusion des résultats des réseaux d'essai en agroenvironnement;</p> <p>5.6. en favorisant le recours aux programmes et incitatifs gouvernementaux;</p> <p>5.7. en favorisant une réflexion régionale sur les impacts liés à la présence des cultures transgéniques sur le développement des autres productions agricoles en Estrie.</p> |
|--|--|

## Cible stratégique 6

### Faciliter le transfert d'entreprises agricoles

- |   |  |
|---|--|
| <p>6.1. en sensibilisant les propriétaires, la relève et les intervenants à l'importance de préparer et d'effectuer la période de transfert sur plusieurs années;</p> | <p>6.2. en formant la relève agricole et les propriétaires d'entreprises agricoles sur les aspects liés au transfert d'entreprises;</p> <p>6.3. en accentuant et en bonifiant les services d'accompagnement des entreprises.</p> |
|---|--|

## Cible stratégique 7

### Appuyer le développement des entreprises agrotouristiques et renforcer le réseautage des secteurs agricole, touristique et culturel de la région

- |   |  |
|---|--|
| <p>7.1. en incitant les entreprises agrotouristiques à développer des produits et services différenciés et complémentaires aux autres attraits de la région;</p> <p>7.2. en sensibilisant les entreprises agrotouristiques à l'importance de mettre en valeur les aspects humain, patrimonial et historique dans la présentation de leurs attraits agrotouristiques;</p> <p>7.3. en organisant des formations dans le but d'améliorer la qualité de l'offre agrotouristique;</p> <p>7.4. en organisant des activités de réseautage, surtout entre les entreprises agrotouristiques;</p> <p>7.5. en stimulant et facilitant la mise en place de routes ou circuits distinctifs, qui relient des attraits agrotouristiques et intègrent d'autres attraits touristiques;</p> | <p>7.6. en orchestrant des activités collectives de promotion de l'agrotourisme, en collaboration avec les organismes du milieu;</p> <p>7.7. en sensibilisant le milieu à l'importance économique de l'agrotourisme;</p> <p>7.8. en diffusant de l'information sur les activités du Conseil agrotouristique des Cantons-de-l'Est auprès des entreprises agrotouristiques et des intervenants du milieu;</p> <p>7.9. en faisant des représentations auprès des organismes gouvernementaux afin d'adapter à la réalité des entreprises agrotouristiques les programmes d'aide financière, les normes et la réglementation.</p> |
|---|--|



Contexte québécois

5.1

Selon le bilan de l'activité bioalimentaire au Québec, publié par le MAPAQ, environ 30 % de la demande alimentaire intérieure était comblée par le secteur de la restauration en 2001. Les recettes totales se répartissaient entre divers établissements, soit 51 % dans la restauration à service complet, 30 % dans celle à service restreint, 10 % chez les traiteurs et 9 % dans les brasseries, bars et tavernes. Le secteur de la restauration comptait 14 000 établissements et générait environ 125 000 emplois, soit 35 % des emplois de l'ensemble du secteur bioalimentaire. Le consommateur, pour sa part, investissait en moyenne 6 % de son revenu personnel dans les repas pris au restaurant et dans les boissons consommées à l'extérieur du domicile. Toujours pour l'année 2001, les recettes du secteur de la restauration atteignaient près de 6,2 milliards de dollars, ce qui représentait une hausse de 6,8 % par rapport à l'an 2000.

Au Québec, on peut diviser le secteur de la restauration en deux catégories. La catégorie restaurants se caractérise par un approvisionnement direct auprès des différents fournisseurs et les services y sont généralement offerts par le secteur privé. Quant à la catégorie dite des hôpitaux et institutions, elle se caractérise par une présence du secteur public et par un marché dont l'accès est plus restreint.

Pour maintenir sa place importante dans l'industrie alimentaire, le secteur de la restauration a avantage à bien connaître les nouveaux besoins du consommateur et les changements qui se profilent, de manière à pouvoir adopter des stratégies efficaces. Selon une analyse du secteur de la restauration, publiée en septembre 2000 par le MAPAQ, une connaissance fine des marchés et l'adaptation des produits

aux différentes clientèles sont les voies principales à explorer pour améliorer la compétitivité de ce secteur au Québec. Selon la même étude, le secteur de la restauration devrait viser dans l'avenir à augmenter de façon significative la restauration à thème et celle de catégorie dite de spécialités, qui adoptent toutes deux des politiques de prix moyens. De plus, chaque restaurateur devrait dorénavant pouvoir offrir un produit qui cible un des nombreux segments de marché existants.

La présence accrue de chaînes américaines de restauration a changé considérablement le visage du secteur dans diverses régions du Québec. Déjà, ces chaînes accaparent plus de 50 % du marché québécois. Toujours selon l'étude du MAPAQ, les chaînes d'ici devront, elles aussi, s'ouvrir sur les différents marchés, voire même s'internationaliser, autrement plusieurs d'entre elles pourraient péricliter.

Situation en Estrie

5.2

La restauration constitue toujours un pilier important du secteur agroalimentaire de l'Estrie. D'après le MAPAQ-Estrie, le secteur de la restauration comptait 1 500 établissements dans la région en 2000 et générait des recettes de 300 millions de dollars, comparativement à 600 millions de dollars de vente pour le secteur du détail. Le secteur de la restauration procurait de l'emploi à plus de 7 200 personnes, ce qui correspondait à 39 % de tous les emplois du secteur agricole et agroalimentaire de la région. Sur les 1 500 établissements du secteur, environ 1 040 d'entre eux (70 %) se retrouvaient dans la catégorie restauration. De plus, les recettes liées à la restauration en Estrie atteignaient 1 040 \$ par personne, comparativement à une moyenne de 780 \$ par personne au Québec. La proximité de la population montréalaise et de celle des États-Unis et le fait que l'Estrie offre des attraits touristiques intéressants expliqueraient en partie ces résultats étonnants.

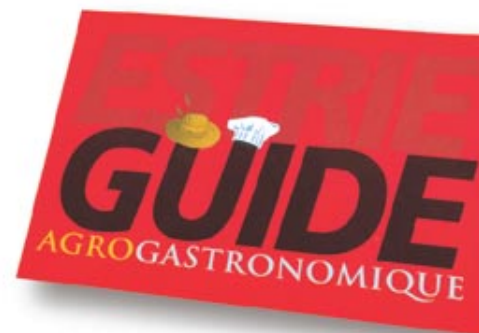
Pour contribuer à l'atteinte des résultats ciblés dans le premier plan stratégique du secteur agroalimentaire, la région de l'Estrie a pu compter sur la présence de deux organisations majeures du secteur de la restauration. Il s'agit de la Société des chefs cuisiniers et pâtissiers, chapitre Estrie, et du Pavillon du Vieux-Sherbrooke. Ainsi, la collaboration de ces deux organisations a aidé à réaliser le *Guide des produits agrogastromiques de l'Estrie*, qui a été publié en 2000. Le guide a été largement distribué et a permis de mieux faire connaître l'offre de produits régionaux susceptibles d'être utilisés dans le secteur de la restauration. Le guide a aussi contribué à développer un sentiment de fierté envers les produits régionaux auprès des restaurateurs et des hôte-

liers et semble leur avoir donné davantage le goût de les utiliser.

Par ailleurs, la tenue de quelques rendez-vous d'affaires a permis de sensibiliser les producteurs et les transformateurs de la région au marché de la restauration. De plus, Tourisme Cantons-de-l'Est et le CIBLE ont réuni, à quelques reprises, les hôteliers, les producteurs, les transformateurs et les chefs cuisiniers, ce qui a facilité les contacts et les relations d'affaires entre ces derniers.

Au cours des trois dernières années, plusieurs expériences culinaires ont contribué à mettre en valeur les produits alimentaires de l'Estrie. Ainsi, les chefs cuisiniers ont établi des menus à base de produits de la région, lors des Journées nationales du goût et des saveurs, qui ont lieu chaque année.

Finalement, une entente avec le Pavillon du Vieux-Sherbrooke a permis d'intégrer dans la formation des étudiants l'utilisation des produits de l'Estrie. De plus, lors de plusieurs activités, les étudiants ont eu l'occasion de cuisiner avec des produits à usage gastronomique de la région.



Éléments de réflexion  
stratégique

## 5.3

L'Estrie est une région réputée pour l'excellence de sa restauration et pour la diversité de l'expérience culinaire qu'elle propose, que ce soit pour la restauration de type familial, les repas champêtres ou la fine cuisine.

Au cours des dernières années, la concertation des intervenants du secteur agroalimentaire a permis d'accentuer l'image distinctive de la cuisine estrienne, en tirant profit de l'utilisation de produits régionaux. Les producteurs et les transformateurs ont eu le loisir de constater, à la lumière de diverses expériences, que le secteur de la restauration est un bon créneau pour faire connaître certains produits régionaux et en développer la notoriété.

Les personnes qui ont participé à la journée de réflexion sur la restauration ont exprimé le souhait de continuer à structurer l'offre de produits régionaux pour le secteur de la restauration. Bien que les distributeurs du secteur privé prennent davantage en considération le segment du marché des produits pour la restauration, les participants ont émis le désir que des moyens soient pris pour assurer, sur une base régionale, la prise en charge de ce type de distribution. Ils ont également demandé que des actions soient prises pour développer un circuit des saveurs en Estrie.

De plus, les participants ont manifesté clairement leur volonté que le *Guide des produits agrogastonomiques de l'Estrie* devienne un outil de base pour mettre en contact les fournisseurs et les restaurateurs de la région. Un consensus a aussi été établi à l'effet de travailler à mieux connaître les besoins du marché des hôpitaux et des institutions en Estrie, pour être en mesure de mieux desservir ce réseau de façon ponctuelle ou régulière.



## Axe 4 Accentuer l'utilisation des produits agroalimentaires de l'Estrie par le réseau HRI (hôtellerie, restauration et institutions) de la région

### Cible stratégique 1

#### Augmenter l'utilisation de produits régionaux pour le secteur de la restauration

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. en identifiant les restaurateurs, hôteliers et fournisseurs de produits régionaux qui auraient intérêt à travailler ensemble pour mieux desservir le marché de la restauration;</li> <li>1.2. en organisant des rendez-vous d'affaires entre les fournisseurs et les restaurateurs;</li> <li>1.3. en organisant une distribution régionale avec des représentations directes auprès des restaurateurs;</li> <li>1.4. en organisant des rencontres d'échanges entre les chefs intéressés à utiliser des produits régionaux dans leur cuisine, sur la base de thématiques différentes;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5. en développant des menus régionaux, à partir des recherches et des essais culinaires régionaux;</li> <li>1.6. en proposant aux hôteliers et restaurateurs d'inscrire la provenance des produits de l'Estrie à leurs menus;</li> <li>1.7. en coordonnant les efforts de promotion en région (événements festifs, journées thématiques, etc.) avec l'offre de produits régionaux dans des restaurants ciblés;</li> <li>1.8. en mettant en place un circuit des saveurs en Estrie;</li> <li>1.9. en sensibilisant les enseignants et les étudiants du domaine de la restauration à l'offre de produits estriens.</li> </ul> |
|---|--|

### Cible stratégique 2

#### Augmenter l'utilisation du Guide des produits agrogastonomiques de l'Estrie

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. en vérifiant le degré de satisfaction des utilisateurs actuels du guide;</li> <li>2.2. en faisant la promotion du guide auprès d'autres utilisateurs potentiels;</li> <li>2.3. en effectuant une mise à jour régulière du guide;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2.4. en assurant le renouvellement du guide, dans la perspective d'y incorporer des références sur la distribution et un guide d'achat;</li> <li>2.5. en favorisant l'utilisation de technologies de l'information pour diffuser le guide.</li> </ul> |
|---|--|

### Cible stratégique 3

#### Valoriser les établissements et les chefs cuisiniers qui utilisent des produits de l'Estrie

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. en établissant une liste des établissements dont les menus comprennent des plats à base de produits régionaux;</li> <li>3.2. en faisant la promotion de ces établissements auprès des consommateurs et de la clientèle touristique;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>3.3. en invitant les hôteliers et les chefs cuisiniers de ces établissements à participer à un concours qui viserait à reconnaître les personnes qui utilisent des produits régionaux dans leur cuisine;</li> <li>3.4. en organisant un gala reconnaissance pour honorer les gagnants et les gagnantes de ce concours.</li> </ul> |
|--|--|

### Cible stratégique 4

#### Accroître l'utilisation des produits régionaux dans les institutions

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. en faisant une recherche pour déterminer les conditions d'accès aux différentes institutions;</li> <li>4.2. en déterminant les institutions qui présentent le meilleur potentiel d'achat de produits régionaux sur une base ponctuelle ou régulière;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>4.3. en développant une connaissance des besoins spécifiques de ces institutions;</li> <li>4.4. en faisant des représentations auprès des écoles et des institutions pour que ces dernières inscrivent à leurs menus respectifs des produits régionaux, lors d'événements éducatifs et promotionnels comme les Journées nationales du goût et des saveurs.</li> </ul> |
|---|--|

**ANNEXE 1**  
**Liste des participants et**  
**participantes à la phase de**  
**réflexion stratégique**

1. Ayotte, Céline  
Boulangerie Demers inc.
2. Beauchemin, Robert  
Meunerie La Milanaise inc.
3. Beaupré, Réal  
Miellerie Réal Beaupré enr.
4. Beauregard, Jacynthe  
Développement économique Canada
5. Bégin, Yvon  
Ferme La Paysanne enr.
6. Bélanger, Émery  
Fédération de l'UPA - Estrie
7. Bergeron, Guy  
Les Mouûts de P.O.M.
8. Bibeau, Caroline  
MAPAQ - Direction régionale de l'Estrie
9. Bibeau, Marie-Claude  
Corporation Cité des Rivières
10. Biron, François  
Ministère du développement économique et régional
11. Blanchet, Danie  
Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale
12. Blanchette, Jean-Louis  
CRD - Estrie
13. Bolduc, Pierre  
Delta Sherbrooke
14. Bonneville, André  
Agence canadienne d'inspection des Aliments
15. Bouchard, Éric  
IGA Saint-Élie
16. Boucher, Jennifer  
CRFA - Estrie
17. Boucher, Ronald  
MAPAQ - Direction régionale de l'Estrie
18. Boulay, Gilbert  
Les Aliments Massawippi inc.
19. Boulet, Line  
CLD de Coaticook
20. Bourdages, Marie-France  
Tourisme Cantons-de-l'Est
21. Breton, Gilles  
MAPAQ - Direction régionale de l'Estrie
22. Camiré, Simone  
Ville de Sherbrooke
23. Cantin, Marc  
Comité touristique de la région d'Asbestos
24. Carette-Rodrigue, Murielle  
Ferme du Lac d'Argent
25. Cassault, Marc-André  
Investissement Québec
26. Castonguay, Guylain  
Financement agricole Canada
27. Chalifour, Patrick  
MAPAQ - Direction régionale de l'Estrie
28. Champagne, Guy  
Société de développement économique de la région de Sherbrooke
29. Charron, Daniel L.  
MAPAQ - Direction régionale de l'Estrie
30. Chénard, Martin  
La Financière agricole du Québec
31. Chiasson, Marc  
Verger familial CR
32. Cormier, Louis  
Les Victorines du Lac
33. Côté, Diane  
Framboisière Bellevue
34. Côté, Jean  
Société des chefs, cuisiniers, pâtisseries du Québec
35. Couture, Maryse  
Traiteur
36. Dassylva, Michel  
SADC de la région de Coaticook
37. Delenclos, Marie-Carmen  
Boulangerie française Kiri inc.
38. Delenclos, Patrick  
Boulangerie française Kiri inc.
39. Désilets, Richard  
Auberge Estrimont
40. Dion, Jacques  
Ferme Jacques Dion
41. Dionne, Pierre  
J. Omer Dionne inc.
42. Dionne, Suzanne  
Les Aliments Massawippi inc.
43. Doré, Gaétan  
La Financière agricole du Québec
44. Doucet-Levasseur, Hélène  
Cidreerie Fleurs de pommiers
45. Doyon, Antoine  
Fédération de l'UPA - Estrie
46. Ducharme, Georges  
Vignoble sous les Charmilles
47. Dugré, Simon  
CLD d'Asbestos
48. Espada, Jerry  
CLD du Haut-Saint-François
49. Etabaâ, Idriss  
Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie
50. Ferland, Jacynthe  
CLD du Val-Saint-François
51. Ferland, Jacques  
CLD de Coaticook
52. Fontaine, Luc  
MAPAQ - Direction régionale de l'Estrie
53. Forget, Anne  
Ferme Ste-Catherine enr.

**Annexe 2**  
**Liste des membres du conseil**  
**d'administration du CIBLE**  
**2002-2003**

BEAUCHEMIN, ROBERT  
Président du CIBLE et représentant  
du secteur de la mise en marché  
La Meunerie Milanaise inc.

BERGERON, GUY  
Représentant du secteur  
de la transformation  
Les Moûts de P.O.M.

BOUCHARD, ÉRIC  
Représentant du secteur du détail  
IGA Saint-Élie d'Orford

CÔTÉ, JEAN  
Trésorier du CIBLE  
Représentant du secteur HRI  
Président de la Société des chefs, cuisiniers  
et pâtisseries du Québec - chapitre Estrie  
Vice-président pour l'Ouest du Québec  
de la Société des chefs, cuisiniers et  
pâtisseries du Québec

DOYON, ANTOINE  
Représentant du secteur  
de la production  
Président de la Fédération régionale  
de l'UPA - Estrie

FERLAND, JACQUES  
Représentant du CLD de Coaticook  
Président du CLD de Coaticook

GODIN, CLAUDINE  
Vice-présidente du CIBLE  
Représentante du CLD du Granit

JUBINVILLE, JACQUES  
Représentant du MAPAQ  
Directeur régional, MAPAQ - Estrie

LALANDE PIERRE  
Représentant du CLD  
du Val-Saint François  
Framboiseraie Lalande

MARCOUX, RÉAL  
Secrétaire du CIBLE  
Vice-président de la Fédération  
régionale de l'UPA - Estrie

MERCIER, DONALD  
Représentant du CLD d'Asbestos  
Le Versant Rouge

PATRY, JEAN-PIERRE  
Représentant du CLD  
du Haut-Saint-François  
Président de la Table agroalimentaire  
du Haut Saint-François

SCIEUR JEAN-PAUL  
Représentant du CLD  
de Memphrémagog  
Le Vignoble Le Cep d'Argent

## Références

- Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie. *Rapport annuel 2000-2001*, Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie, 2001-2002, 40 p.
- Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie. *La transformation alimentaire en Estrie*, Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie, 1999, 2 p.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). *Agriculture et agroalimentaire en Estrie*, sommaire, MAPAQ, Direction régionale de l'Estrie, 2002, 6 p.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). *Agriculture et agroalimentaire en Estrie, évolution tendances et perspectives*, MAPAQ, Direction régionale de l'Estrie, 2002, 87 p.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). *L'activité bioalimentaire au Québec, bilan synthèse*, MAPAQ, Direction de la recherche économique et scientifique, 2002, 4 p.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). *Écho des tendances dans le secteur agroalimentaire*, Bioclips +, vol. 4, no 2. MAPAQ, Direction de la recherche économique et scientifique, 2000, 12 p.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). *Les tendances qui conditionnent le secteur de la transformation*, Bioclips +, vol. 3 no 3. MAPAQ, Direction de la recherche économique et scientifique, 2000, 8 p.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). *Politique québécoise de la transformation alimentaire*, MAPAQ, Direction du développement de la transformation alimentaire et des marchés, 2002, 71 p.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). *Sommaire des réalisations 2001-2002*, MAPAQ, Direction régionale de l'Estrie, 2002, 5 p.
- Ministère de l'Environnement, *Règlement sur les exploitations agricoles*, ministère de l'Environnement, 2002, 39 p.
- Rioux, Alain et al. *Analyse du contexte légal, politique et gouvernemental*, Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie, 2002, 27 p.
- Rioux, Alain et al. *Analyse prospective liée au développement du secteur bioalimentaire de l'Estrie*, Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie, 2002, 22 p.
- Rioux, Alain et al. *Diagnostic du plan stratégique du secteur bioalimentaire de l'Estrie*, Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie, 2002, 33 p.
- Union des producteurs agricoles (UPA). *Les actes du colloque 2002*, UPA, 2002, 101 p.
- Union des producteurs agricoles (UPA). *Vers un pacte renouvelé, 1998-2005*, UPA, 1999, 121 p.

transformation  
agriculture mise en marché  
restauration

Réalisés sous la coordination du



Participation financée

