

# **Enjeux, contraintes et opportunités du secteur de la production horticole à l'horizon 2010**

*Rapport final*

Préparé pour :  
Conseil québécois de l'horticulture

Mai 2006





## **Personnel impliqué**

Gestion du projet	Jean Nolet
Recherche et rédaction	Jean Nolet Louis-Samuel Jacques Richard Sanchez
Conduite des entrevues	Jean Nolet Michel Verville
Aviseur scientifique	Maurice Doyon
Révision linguistique	Johane Gervais

## Table des matières

MISE EN GARDE .....	VIII
FAITS SAILLANTS .....	IX
1. INTRODUCTION .....	1
1.1. Mandat .....	1
1.2. Méthode .....	2
1.2.1. Synthèse des plans stratégiques .....	2
1.2.2. Entrevues .....	3
1.2.3. Analyse .....	3
1.2.4. Colloque .....	4
1.3. Le rapport .....	4
2. RÉSULTATS DES ENTREVUES .....	4
2.1. La production .....	5
2.1.1. Forces .....	5
2.1.2. Faiblesses et menaces .....	6
2.1.2.1. Concertation .....	6
2.1.2.2. Concentration .....	7
2.1.2.3. Exigences environnementales .....	8
2.1.2.4. Innovation .....	8
2.1.2.5. Compétition .....	9
2.1.2.6. Promotion .....	9
2.1.3. Opportunités .....	9
2.2. La transformation .....	11
2.2.1. Forces .....	11
2.2.2. Faiblesses .....	11
2.2.3. Menaces .....	13
2.2.4. Opportunités et pistes de solution .....	14
2.3. La distribution .....	15
2.3.1. Forces .....	15
2.3.2. Faiblesses et menaces .....	15
2.3.3. Opportunités et pistes de solution .....	16
2.4. Autres intervenants .....	16
2.4.1. Fédération interdisciplinaire de l'horticulture ornementale du Québec .....	16
2.5. Tableaux-synthèse .....	17
2.6. Conclusion .....	32
3. ANALYSE .....	34
3.1. L'accès aux marchés .....	34
3.1.1. Tendances des marchés .....	34
3.1.2. Tendances de la consommation .....	40
3.1.2.1. Vieillesse et croissance faible de la population .....	40
3.1.2.2. Emploi du temps chargé .....	40
3.1.2.3. Taille et type des ménages .....	41
3.1.2.4. Nutrition et santé .....	41
3.1.2.5. Innocuité des aliments .....	41
3.1.2.6. Canaux alternatifs de distribution .....	42
3.1.2.7. Revenu disponible .....	43
3.1.2.8. Opportunités à saisir .....	44
3.1.3. Tendances de distribution .....	45
3.1.3.1. Marques maison .....	46
3.1.3.2. Services alimentaires (HRI) .....	47
3.1.4. Types de marchés; existe-t-il d'autres avantages compétitifs que le prix? .....	48
3.1.5. Qu'est-ce qu'on retient en matière d'accès au marché? .....	49
3.2. Développement durable .....	51
3.2.1. Définition .....	51

3.2.2.	<i>Progression dans la prise en compte des aspects environnementaux</i> .....	53
3.2.2.1.	<i>Fertilisants</i> .....	56
3.2.2.2.	<i>Fertilisation</i> .....	58
3.2.3.	<i>Comparaison des normes</i> .....	59
3.2.3.1.	<i>Au Canada</i> .....	59
3.2.3.2.	<i>L'homologation des pesticides</i> .....	60
3.2.4.	<i>Opportunités</i> .....	61
3.2.5.	<i>Qu'est-ce qu'on retient en matière de développement durable?</i> .....	62
3.3.	<i>Innovation</i> .....	63
3.3.1.	<i>Définition</i> .....	63
3.3.2.	<i>Niveau d'innovation en horticulture au Québec</i> .....	64
3.3.2.1.	<i>Indicateurs</i> .....	66
3.3.2.2.	<i>Productions serricoles de légumes et de fleurs</i> .....	67
3.3.2.3.	<i>Cultures en champs</i> .....	73
3.3.3.	<i>Propension à innover</i> .....	76
3.3.3.1.	<i>Âge et formation des producteurs agricoles</i> .....	77
3.3.3.2.	<i>Les dépenses en R-D</i> .....	78
3.3.3.3.	<i>Dimension des exploitations</i> .....	79
3.3.4.	<i>Qu'est-ce qu'on retient en matière d'innovation?</i> .....	79
3.4.	<i>Compétitivité - Vue d'ensemble</i> .....	80
3.4.1.	<i>Définition</i> .....	80
3.4.2.	<i>Impact des normes</i> .....	83
3.4.3.	<i>Qu'est-ce qu'on retient en matière de compétitivité?</i> .....	87
4.	<b>RÉSUMÉ ET QUELQUES PISTES DE SOLUTION POSSIBLES</b> .....	88
4.1.	<i>Accès aux marchés</i> .....	88
4.2.	<i>Développement durable</i> .....	89
4.3.	<i>Innovations technologiques et commerciales</i> .....	90
4.4.	<i>Compétitivité</i> .....	91
4.5.	<i>Pistes de solution</i> .....	92
4.5.1.	<i>Promotion générique</i> .....	92
4.5.2.	<i>Réseau d'excellence en horticulture</i> .....	94
	<b>CONCLUSION</b> .....	100
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	102
	<b>ANNEXE 1 ORGANIGRAMME DES ORGANISATIONS ŒUVRANT DANS LA FILIÈRE HORTICOLE QUÉBÉCOISE</b> .....	106
	<b>ANNEXE 2 SYNTHÈSE DES PLANS STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES TABLES FILIÈRES HORTICOLES</b> .....	108
	<b>ANNEXE 3 LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES</b> .....	121
	<b>ANNEXE 4 GRILLE D'ENTREVUE</b> .....	124
	<b>ANNEXE 5 PRÉSENTATIONS DU COLLOQUE DU 9 FÉVRIER 2006</b> .....	128

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 - PERCEPTIONS DES INTERVENANTS DES FILIÈRES DU SECTEUR HORTICOLE.....	18
TABLEAU 2 - PERCEPTIONS DES TRANSFORMATEURS DU SECTEUR HORTICOLE.....	25
TABLEAU 3 - PERCEPTIONS DES DISTRIBUTEURS DU SECTEUR HORTICOLE.....	27
TABLEAU 4 - PERCEPTIONS DES AUTRES INTERVENANTS DANS LE SECTEUR HORTICOLE.....	31
TABLEAU 5 – IMPORTANCE DES SOUS-SECTEURS DES HRI AU QUÉBEC.....	47

TABLEAU 6 – COÛTS RELATIFS DES PESTICIDES PAR RAPPORT AU COÛT TOTAL DE PRODUCTION DE CERTAINS LÉGUMES .....	61
TABLEAU 7 – COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DE CERTAINS INDICATEURS DE LA SANTÉ DU SECTEUR SERRICOLE (LÉGUMES ET FLEURS) ENTRE 1993 ET 2004 POUR LA COLOMBIE-BRITANNIQUE, L'ONTARIO ET LE QUÉBEC (DONNÉES BRUTES).....	70
TABLEAU 8 – COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DE CERTAINS INDICATEURS DE LA SANTÉ DU SECTEUR SERRICOLE (LÉGUMES ET FLEURS) ENTRE 1993 ET 2004 POUR LA COLOMBIE-BRITANNIQUE, L'ONTARIO ET LE QUÉBEC (RATIOS) <sup>1</sup> .....	72
TABLEAU 9 – COÛTS RELATIFS DE LA MAIN-D'OEUVRE ENGAGÉE PAR RAPPORT AU COÛT TOTAL DE PRODUCTION DE CERTAINS LÉGUMES .....	84
TABLEAU A1 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE DE LA POMME DE TERRE .....	108
TABLEAU A2 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE L'HORTICULTURE ORNEMENTALE .....	110
TABLEAU A3 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE DE LA SERRICULTURE MARAÎCHÈRE .....	112
TABLEAU A4 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE DE LA POMME .....	114
TABLEAU A5 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE MARAÎCHÈRE.....	116
TABLEAU A6 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE DES LÉGUMES DE TRANSFORMATION .....	119

## Liste des figures

FIGURE 1 - ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION (2001 à 2003) ET DE LA PRODUCTION (1999, 2001 ET 2003) DE FRUITS ET LÉGUMES FRAIS ET TRANSFORMÉS AU QUÉBEC, EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS.....	35
FIGURE 2 - ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION (1992, 1998 ET 2003) ET DE LA PRODUCTION (1999, 2001 ET 2003) DE PRODUITS D'HORTICULTURE ORNEMENTALE AU QUÉBEC, EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS.....	36
FIGURE 3 - ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION ET DE LA PRODUCTION DE FRUITS ET LÉGUMES FRAIS ET TRANSFORMÉS AU CANADA, DE 2000 À 2004, EN MILLIARDS DE DOLLARS CANADIENS.....	36
FIGURE 4- ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION DE FRUITS ET LÉGUMES FRAIS ET TRANSFORMÉS AUX ÉTATS-UNIS DE 1989 À 2004, EN TONNES MÉTRIQUES .....	37
FIGURE 5- ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION DE PRODUITS D'HORTICULTURE ORNEMENTALE AUX ÉTATS-UNIS DE 1990 À 2003, EN MILLIARDS DE DOLLARS US .....	38
FIGURE 6- ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION DE PRODUITS D'HORTICULTURE ORNEMENTALE EN FRANCE, DE 1989 À 2004, EN MILLIONS D'EUROS .....	39
FIGURE 7 – RELATIONS DE DÉPENDANCE ASYMÉTRIQUES ENTRE LES PARTENAIRES DE LA FILIÈRE .....	45
FIGURE 8 - CONCEPT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SCHÉMATISÉ .....	53
FIGURE 9 - ÉVOLUTION DES ENGRAIS VENDUS ET TENEUR EN ÉLÉMENTS NUTRITIFS, QUÉBEC (TONNES MÉTRIQUES)...	56
FIGURE 10 – ÉVOLUTION DES ENGRAIS VENDUS ET TENEUR EN ÉLÉMENTS NUTRITIFS, CANADA (TONNES MÉTRIQUES)57	
FIGURE 11 - VARIATION DES DÉPENSES EN ENGRAIS ET CHAUX EN POURCENTAGE AU CANADA POUR LA PÉRIODE ALLANT DE 1994 À 2004 .....	58
FIGURE 12 – ÉVOLUTION DES SUPERFICIES TOTALES DES PRODUCTIONS EN SERRES (LÉGUMES ET FLEURS) AU QUÉBEC, EN ONTARIO ET EN COLOMBIE-BRITANNIQUE DE 1986 À 2004 (MÈTRES CARRÉS).....	68

FIGURE 13 – ÉVOLUTION DES VENTES TOTALES DES PRODUITS DE SERRES (LÉGUMES ET FLEURS) AU QUÉBEC, EN ONTARIO ET EN COLOMBIE-BRITANNIQUE DE 1986 À 2004, EN DOLLARS CANADIENS .....	69
FIGURE 14 –RENDEMENTS MOYENS 1995-2004 DANS LA PRODUCTION DE POMME DE TERRE POUR CHAQUE PROVINCE CANADIENNE, EN TONNES / HECTARE .....	74
FIGURE 15 –RENDEMENTS MOYENS 1995-2004 DANS LA PRODUCTION DE LÉGUMES DE CHAMP POUR LES RÉGIONS OU PROVINCES CANADIENNES, EN \$ / HECTARE .....	75
FIGURE 16 –RENDEMENTS MOYENS 1995-2004 DANS LA PRODUCTION DE POMMES POUR LES RÉGIONS OU PROVINCES CANADIENNES, EN TONNES / HECTARE .....	75
FIGURE 17 –RENDEMENTS MOYENS 1995-2004 DANS LA PRODUCTION DE FRAISES POUR LES RÉGIONS OU PROVINCES CANADIENNES, EN TONNES / HECTARE .....	76
FIGURE 18 – PLUS HAUT NIVEAU DE SCOLARITÉ ATTEINT PAR LES AGRICULTEURS AU CANADA, AU QUÉBEC, EN ONTARIO ET EN COLOMBIE-BRITANNIQUE, POUR L'ANNÉE 2000, EN POURCENTAGE .....	77
FIGURE 19 – DÉPENSES DE R-D INTRA-MUROS DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES EN % DU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT DE 1997 À 1999.....	78
FIGURE 20 – COMPARAISON DES VOIES D'ACCÈS AU MARCHÉ DES PRODUITS HORTICOLES QUÉBÉCOIS PAR LES PRODUCTEURS QUÉBÉCOIS ET LES PRODUCTEURS ÉTRANGERS.....	82
FIGURE 21 – COMPARAISON DES NIVEAUX DE COMPÉTITIVITÉ DES PRODUCTEURS QUÉBÉCOIS ET DES PRODUCTEURS ÉTRANGERS SUR LE MARCHÉ DES PRODUITS HORTICOLES QUÉBÉCOIS .....	83
FIGURE 22 – COÛT D'ACQUISITION DE LA LAITUE ICEBERG AU MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL, 2005, CONTENANTS DE 24 .....	85
FIGURE 23 - COÛT D'ACQUISITION DE LA POMME DE TERRE RUSSET AU MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL, 2005, CONTENANTS DE 80 LIVRES.....	86
FIGURE 24 - COÛT D'ACQUISITION DE LA CAROTTE BIOLOGIQUE AU MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL, 2005, CONTENANTS DE 24 X 2 LIVRES .....	86
FIGURE 25 - COÛT D'ACQUISITION DU BROCOLI COURONNE AU MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL, 2004, CONTENANTS DE 20 LIVRES .....	87

## MISE EN GARDE

---

Le mandat confié à la firme ÉcoRessources Consultants était d'aborder les enjeux communs aux filières composant le secteur très vaste et diversifié de l'horticulture au Québec. Les analyses et solutions proposées devaient donc viser l'ensemble des filières du secteur. Sauf exception, les problèmes particuliers auxquels sont confrontées certaines filières ou certains maillons de filière ne sont donc pas abordés dans ce rapport. C'est dans cette optique que le lecteur spécialisé doit amorcer la lecture de ce rapport.

Par ailleurs, le lecteur doit comprendre la structure du rapport. Le chapitre deux, *Résultats des entrevues*, présente tout d'abord les propos recueillis auprès des intervenants du secteur. Si la présentation en est faite de façon structurée, il n'en demeure pas moins que ce sont les perceptions des intervenants qui sont présentées. À ce stade, le rôle d'ÉcoRessources Consultants n'était pas de vérifier la véracité de tous les propos tenus ou de les mettre en perspective avec la réalité vécue par d'autres intervenants. L'analyse proprement dite vient par la suite.

## FAITS SAILLANTS

---

En mettant de l'avant ce projet de recherche, le Conseil québécois de l'horticulture (CQH) cherchait à comprendre comment le secteur horticole québécois devrait s'y prendre pour développer son plein potentiel d'ici 2010. Dans cette optique, la firme ÉcoRessources Consultants a été embauchée pour identifier les enjeux communs à l'ensemble des filières horticoles et pour proposer des solutions communes aux problématiques qui touchent toutes les filières du secteur horticole.

Pour atteindre ces objectifs, la collecte de l'information s'est faite sur les bases suivantes :

- 1) Des consultations étendues réalisées avec les intervenants du secteur composant le secteur de l'horticulture au Québec (productions maraichères, légumes de transformation, serriculture maraîchère, pommes, petits fruits, pommes de terre et horticulture ornementale);
- 2) Les plans stratégiques que les tables filières de ces différents secteurs ont adoptés pour orienter leur développement;
- 3) Une revue de littérature; et
- 4) Un colloque organisé dans le cadre de la Semaine horticole au début de mois de février 2006.

Les principaux thèmes retenus dans l'analyse des enjeux qui concernent les filières sont l'accès aux marchés, le développement durable et l'innovation (technologique et commerciale). Les consultations ont, par ailleurs, fait ressortir des préoccupations importantes, de la part des intervenants, en matière de compétitivité et d'organisation du secteur. Les résultats et pistes de solution se dégageant de la présente analyse tiennent donc compte de tous ces enjeux.

Sur la base des plans stratégiques que les tables filières de ces différents secteurs ont adoptés pour orienter leur développement et de consultations étendues réalisées avec les intervenants du secteur composant le secteur de l'horticulture au Québec (maraîchage, légumes de transformation, productions en serres, pommes, petits fruits, pommes de terre et horticulture ornementale), ÉcoRessources Consultants a identifié les forces, faiblesses et points de blocage qui caractérisent le secteur, de même que les opportunités qui s'offriront à lui dans les prochaines années. Par la suite, une revue de littérature et une analyse ont permis de vérifier les constats établis dans la première étape. Un colloque organisé dans le cadre de la Semaine horticole au début du mois de février 2006 a permis de présenter ces résultats à plusieurs représentants du secteur.

## Résultats SWOT

Les propos recueillis lors des entrevues peuvent être structurés selon le classement SWOT (de l'anglais *strengths, weaknesses, opportunities and threats* pour forces, faiblesses, opportunités et menaces). Dans l'ensemble, on constate que les intervenants ont tendance à considérer que les causes et les solutions à leurs problèmes résident dans les autres maillons de la filière.

Selon les intervenants du secteur, les forces du secteur horticole sont : la proximité des centres de consommation domestiques et d'exportation; les conditions agro-climatiques favorables à quelques égards; la bonne performance du secteur dans certains domaines (rendements dans certaines productions, importance de la valeur ajoutée au Québec, bonne compétitivité grâce à la qualité et/ou le prix de certains produits etc.) et l'existence de tables filières efficaces favorisant des relations constructives entre les maillons de certaines filières et engendrant des bénéfices concrets (par exemple, les détaillants seraient de plus en plus disposés à acheter les produits québécois).

Quant aux faiblesses, les principales mentionnées au cours des entrevues sont: le manque de concertation et de coordination en matière de signaux du marché, d'approvisionnement et d'innovation; la présence de tables filières inefficaces; l'individualisme et la compétition entre les intervenants du secteur; les rapports de force inégaux entre les maillons; les disparités entre l'offre des producteurs en général et les besoins des grossistes en termes de volumes et de qualité; le manque de promotion des produits québécois; les conditions climatiques (une seule saison de culture causant un approvisionnement saisonnier ou une hausse des coûts en énergie); le nombre d'organisations trop élevé et le support gouvernemental insuffisant.

Les principales menaces relevées sont : les réglementations du travail et de l'environnement; le taux de change actuellement élevé; la compétition venant d'entreprises profitant d'économies d'échelle et pouvant produire ou être approvisionnées à l'année longue; la présence sur les marchés de produits de faible qualité pouvant affecter l'industrie à long terme; la présence sur le marché québécois de produits à faibles prix et/ou contenant des matières interdites au Canada; la surproduction périodique dans certaines productions; la consommation nord-américaine qui plafonne dans certaines productions; la concentration des acheteurs; l'existence de disparités entre les législations notamment en matière d'homologation des pesticides et de qualité; l'imposition de mesures non tarifaires aux frontières des pays d'exportation; l'incohérence ou l'injustice perçue de certaines réglementations, notamment en matière d'environnement; l'apparition prochaine de redevances sur l'eau; les subventions des gouvernements étrangers à leur industrie; l'innovation pas assez rapide; le gaspillage de matières premières surtout à cause des

emballages; les limites aux fusions des usines de transformation; l'insuffisance d'espaces-tablettes pour les fruits et légumes chez les grands distributeurs; et la difficulté d'offrir des conditions de travail compétitives à la main-d'œuvre.

Enfin, les opportunités et pistes de solution émanant du milieu sont surtout : l'augmentation des volumes de production; la diminution des coûts de production; les investissements réguliers en innovation; les initiatives de regroupements de l'offre; la promotion des produits québécois en fonction de leur singularité (qualité, conditions de production); l'amélioration des emballages et formats; les changements dans les tendances de consommation stimulés entre autres par les changements démographiques; l'existence de marchés de niche; le développement de la production hors Québec; la coordination de la production et des approvisionnements; le développement de marchés hors-Québec; et finalement, la qualité du service.

Il est utile de rappeler que ces constats sont ceux qui ont été formulés par les intervenants rencontrés. Par ailleurs, certains points semblent se contredire car ils se retrouvent par exemple à la fois dans les forces et dans les faiblesses. Ceci s'explique par la diversité des filières et maillons composant le secteur et la multiplicité des réalités vécues par les intervenants.

Une analyse a été effectuée pour approfondir les principaux enjeux auxquels est confronté le secteur de façon, d'une part, à en dégager les points communs puis, d'autre part, à proposer des pistes de solution innovatrices pour que l'industrie puisse faire face à ces enjeux de façon positive dans le but de développer le plein potentiel du secteur d'ici 2010.

## **Accès aux marchés**

En matière d'accès aux marchés, on observe bel et bien un certain recul de la part des fournisseurs québécois sur les marchés domestiques de légumes et de fruits à la fois frais et transformés. Il en est de même pour les produits d'horticulture ornementale, quoique l'écart entre la consommation et la production croisse moins rapidement dans cette filière.

Les raisons pouvant expliquer cet effritement des parts de marché sont diverses : la faible présence des produits québécois sur les nouveaux marchés affichant les plus fortes croissances telles que les produits biologiques frais et transformés, les solutions rapides de repas à la maison; le manque de communication entre la production et le détail faisant en sorte que les consommateurs ignorent les conditions de production et que les producteurs et transformateurs ne sont pas informés de l'évolution des goûts des acheteurs finaux; le manque d'innovations technologiques et commerciales soutenues; les différences de normes relatives au travail ou à l'environnement entre les pays.

Pour améliorer la position des intervenants québécois autant sur les marchés domestiques qu'extérieurs, des pistes de solution consistent à : 1) augmenter le niveau de coordination verticale dans les différentes filières de l'industrie afin de réduire les coûts de transaction et de permettre à l'information de circuler dans les deux directions le long des filières; et 2) investir davantage les marchés des produits différenciés où le prix n'est pas le premier facteur de décision d'achat. Dans ce dernier cas, l'objectif pour les producteurs et transformateurs est de se rendre nécessaires à leurs clients.

Ces solutions prennent de plus en plus d'importance, compte tenu des tendances démographiques et de consommation observées et à prévoir. Les plus déterminantes sont le vieillissement de la population, le grand pouvoir d'achat des baby-boomers qui entrent à la retraite, le rythme de vie effréné de la population active, l'exigence générale de produits de qualité favorisant la santé, associés au développement du lien hédonique de la population avec la nourriture et les produits d'horticulture ornementale, et la sensibilisation importante et croissante de l'ensemble de la population au sujet du respect de l'environnement et des droits humains.

Ces facteurs, en forte interaction les uns avec les autres, peuvent avantager les fournisseurs québécois, en autant que ces derniers communiquent leurs avantages aux consommateurs sur ces différents plans. Le consommateur exige de plus en plus que le produit soit beau, sain, rapide de préparation et qu'il soit produit dans le respect des travailleurs et de l'environnement. Il a l'argent pour appuyer ce choix, tout en ne prenant pas le temps de se renseigner. Le fournisseur doit donc investir non seulement pour présenter ce produit au consommateur, mais aussi pour le convaincre que son produit est supérieur aux autres.

## **Développement durable**

Au niveau du développement durable, le souci principal des intervenants est le niveau d'exigence de la réglementation environnementale québécoise. Les producteurs se sentent doublement lésés. D'un côté, parce qu'ils doivent satisfaire des normes qu'ils jugent exigeantes et de l'autre, parce que leurs efforts ne sont pas suffisamment reconnus par la population et par les consommateurs.

Les producteurs affirment qu'ils sont désavantagés par rapport à la compétition qui travaille dans un contexte beaucoup plus laxiste en matière de normes environnementales et du travail, notamment. Ils aimeraient se sentir appuyés par le gouvernement fédéral qui manque de rigueur, selon eux, dans l'inspection des aliments importés. Si leur préoccupation est fondée quand on compare les normes québécoises à celles des pays en voie de développement, ce n'est pas tout à fait le cas lorsque les comparaisons sont réalisées avec les autres pays et juridictions développées. En effet, les producteurs

québécois font face à des contraintes environnementales similaires à celles que leurs homologues des pays développés doivent respecter.

Depuis les années '90 les producteurs ont adopté des mesures avant-gardistes permettant d'optimiser l'utilisation des engrais et pesticides. On peut cependant douter que les consommateurs soient au courant de ces initiatives déterminantes.

Le constat est fait que la question environnementale ne doit pas être vue comme une contrainte, mais au contraire comme une opportunité, compte tenu, entre autres, des tendances sociodémographiques actuelles identifiées (intérêt général pour l'environnement, vieillissement de la population et accès des baby-boomers à la retraite, etc.). Dans les dernières années, ces tendances ont fait naître de nouveaux marchés lucratifs tels que ceux des produits d'horticulture ornementale et des marchés « verts » ruraux et urbains (toits verts, bandes riveraines, pelouses saines, aménagements paysagers, marais filtrants, etc.).

Ainsi, afin de tirer profit de ces tendances et opportunités, l'important sera de positionner l'industrie auprès de la population en tant qu'industrie « verte » et d'adapter les produits existants ou d'en développer de nouveaux. Pour ce faire, l'efficacité des processus d'innovation dans la province s'avère encore une fois d'importance capitale. La promotion des modes de production québécois et de la qualité des produits qui en découlent pourrait aussi s'avérer nécessaire car tout indique que la mention « fait au Québec » ne procure pas de plus-value importante aux consommateurs.

## **Innovations technologiques et commerciales**

Les incitatifs à l'innovation existent et sont accessibles à tous les maillons de chacune des filières du secteur horticole. Il semble cependant que la majorité des secteurs n'en tirent pas tout le profit potentiel. En effet, et malgré quelques innovations ponctuelles intéressantes (la fraise d'automne en est une), le portrait des dernières années de l'innovation en horticulture au Québec est peu reluisant si l'on se fie aux indicateurs retenus dans la présente étude. Considérant le fait que l'innovation constitue en soi une solution possible à plusieurs problèmes auxquels les filières horticoles font face en ce moment, ce constat est surprenant. Une stratégie structurée dans ce domaine pourrait permettre au secteur horticole du Québec d'améliorer ses perspectives.

En effet, l'observation de plusieurs indicateurs témoigne de l'absence de démarches structurées et coordonnées supportant l'innovation dans le secteur horticole. Le Québec souffre, par exemple, d'un retard considérable par rapport aux provinces canadiennes en matière de rendement dans les légumes et fleurs produits en serres et en champs. Qui plus est, un regard sur l'évolution de ces indicateurs permet de

constater que la situation a empiré considérablement au cours des dix dernières années puisque le retard du Québec par rapport à la Colombie-Britannique et l'Ontario s'est accentué de façon notable dans les productions en serres de légumes et de fleurs.

Différents facteurs peuvent expliquer cette dynamique désavantageuse pour les intervenants québécois. Le manque de coordination dans les efforts d'innovation, l'insuffisance et la dispersion des moyens, ainsi que le manque de communication entre les institutions de recherche et les utilisateurs finaux des technologies et nouvelles manières de faire semblent être les plus déterminants. Un revirement de situation à cet égard est primordial, d'autant plus que les besoins augmentent dans un contexte de spécialisation croissante.

## **Compétitivité**

La compétitivité d'une entreprise ou d'une filière réfère à son aptitude à conquérir et/ou à maintenir ses parts de marché. Elle peut être évaluée au niveau d'un produit ou d'un service, de l'exploitation, d'une technologie, d'une filière, d'un secteur, d'un pays, etc. De nombreux facteurs peuvent influencer la compétitivité des entreprises et du secteur horticoles québécois. Les réglementations, la coordination horizontale et verticale, la qualité des produits, le prix des intrants (incluant la terre, la main-d'œuvre, les engrais, etc.), l'efficacité agro-industrielle, les conditions agro-climatiques, en sont des exemples. Dans le cas de transactions transfrontalières, les agents doivent aussi faire face à des coûts de transport, des mesures douanières diverses et des taux de change plus ou moins favorables.

Dans l'ensemble, l'analyse effectuée dans le cadre de cette étude permet de constater que malgré des normes sociales et environnementales exigeantes, les producteurs québécois arrivent généralement à être compétitifs au niveau des prix sur le marché de Montréal durant les fortes périodes de production, et ce, principalement grâce aux coûts de transport assumés par les compétiteurs.

Évidemment, la compétitivité est un concept relatif et les résultats de l'analyse dépendent des points de comparaison. Si, dans l'ensemble et dans plusieurs sous-secteurs, il n'y a pas de grands déficits de compétitivité, certains problèmes sont constatés dans certains autres. Le cas des légumes de transformation en est un bon exemple car on y observe que plusieurs facteurs se conjuguent pour désavantager la filière québécoise (à cause, essentiellement, des normes environnementales et sociales plus laxistes dans les pays asiatiques et de la nature non périssable des produits facilitant leur transport sur de longues distances et à coût relativement faible).

## Pistes de solution

Dans ce contexte, et bien que dans toute organisation, il existe des forces qui résistent au changement, le statut quo n'est pas une option à considérer, car il remettrait en cause la pérennité du secteur. En effet, si les premiers maillons de la filière (producteurs et transformateurs) ne s'organisent pas, la tendance observée dans les dernières années ne peut que s'accroître et le marché se chargera d'organiser le secteur en marginalisant les moins compétitifs et en faisant plus de place aux entreprises de grande taille intégrées horizontalement et/ou verticalement.

En définitive, les défis communs à toutes les filières se résument essentiellement à ces points :

- 1) L'ajustement de l'offre à la demande en quantité et en qualité;
- 2) La concurrence des pays en voie de développement;
- 3) La promotion de la spécificité québécoise (surtout en matière de qualité et de modes de production);
- 4) Le développement de moyens permettant de se rendre indispensables à l'acheteur;
- 5) Les coûts associés aux normes environnementales dont les éventuelles redevances sur l'eau;
- 6) La systématisation de l'innovation technologique et commerciale.

De façon générale, à la lumière de ce qui a été mis en évidence dans cette étude, on constate que persister dans une stratégie surtout axée sur les prix semble risqué. Cette stratégie, qui reste la principale approche préconisée par les producteurs et transformateurs québécois, explique en partie les tendances observées jusqu'à présent. Continuer de la préconiser ne peut résulter qu'en l'effritement accentué des marchés domestiques et extérieurs pour les intervenants québécois, d'une part parce que les marchés de masse où les bas prix sont le principal argument de décision sont engorgés et de plus en plus compétitifs et d'autre part parce que les efforts placés dans l'innovation visant la diminution des coûts de production deviennent de toute évidence de moins en moins profitables que les efforts consentis au niveau du développement de produits distinctifs.

Ceci ne veut pas dire que les prix ou les coûts de production n'ont plus d'importance, mais plutôt que les intervenants du secteur devront aussi miser sur d'autres avantages. Il y aura toujours des entreprises qui seront plus à l'aise sur le marché de masse. Celui-ci est toutefois déjà très engorgé et elles feront toujours face d'une part à une compétition féroce et d'autre part à des acheteurs puissants qui voudront continuellement augmenter leur marge. Dans la plupart des filières, c'est la qualité, et rarement le prix ou

les volumes, qui limite le plus l'expansion et le positionnement des produits québécois. Les intervenants qui voient le moins de limites à leur croissance misent généralement sur la qualité pour assurer leur développement et se démarquer de la compétition.

Au Québec, les tendances démographiques indiquent que les consommateurs sont de plus en plus occupés et exigeants en matière de convivialité et de qualité. En même temps, leur pouvoir d'achat reste important. Les fournisseurs et détaillants peuvent choisir et doivent bien identifier contre qui et quels produits ils entrent en compétition; pourquoi ne pas choisir les marchés où les marges sont plus intéressantes et où l'offre est encore limitée? Pour y arriver, diverses options se présentent : l'amélioration des emballages ou l'assemblage pratique de produits déjà existants sont de bons exemples. L'ajout d'attributs au produit (de qualité intrinsèque, de provenance ou de mode de production distinctifs, de rapidité de préparation, etc.) et un bon service de vente et d'après-vente permettent de compter sur des avantages difficiles à imiter, donc de se distinguer et de se distancer de la compétition, potentiellement de créer un attachement chez les consommateurs et, en bout de ligne, d'aller chercher une meilleure marge.

Il est connu que les marges de profit importantes attirent la compétition. Peu importe la stratégie adoptée, il ne suffit donc pas de compter sur l'innovation spontanée. Il est important, pour toute industrie désireuse de se renouveler continuellement et d'augmenter ses chances de réussir devant la compétition, de pouvoir compter sur des moyens favorisant un flot soutenu d'innovations technologiques et commerciales. L'observation des résultats d'entrevue montre bien que les intervenants de l'industrie identifient bien les enjeux auxquels ils font face. À cet égard, un manque de coordination des moyens et des efforts est cependant constaté.

Ces constats ne sont pas nouveaux et les moyens pour remédier aux problèmes existent. Ils sont toutefois éparpillés, et dans les faits, les structures systématisant l'innovation et permettant la coordination efficace demeurent inexistantes ou marginales.

Afin de faciliter l'adaptation du secteur aux circonstances changeantes dans les prochaines années et de saisir le plein potentiel des marchés, une des pistes principales de développement serait la création d'un réseau d'excellence en horticulture au Québec. Ce réseau ou toute autre structure apparentée, qui faciliterait le réseautage, devrait notamment avoir pour mandat de favoriser l'innovation technologique en appuyant les activités qui en ont le plus besoin et de faciliter la communication entre les différents maillons et secteurs de la filière. Ces mandats répondent à plusieurs enjeux communs importants relevés dans le présent rapport. La communication bidirectionnelle entre les maillons de la filière fait effectivement défaut actuellement et constitue un moyen qui permettra certainement de relever plusieurs des défis communs identifiés, surtout en ce qui a trait à l'accès aux marchés pour les produits québécois.

L'une des premières tâches à effectuer sera de clarifier et de consolider les rôles des organismes existants. Il va sans dire que créer un tel réseau sans effectuer de restructuration des organisations du secteur ne ferait qu'accroître le problème de dispersion des ressources et des énergies. Le secteur doit se pencher sur un tel réaménagement et identifier les organismes qui devraient être fusionnés ou supprimés. La concentration nécessaire des moyens et des énergies des intervenants rend cet examen et les décisions subséquentes essentiels.

Les intervenants du secteur reconnaissent se considérer souvent comme des concurrents. Toutefois, ils comprennent, de plus en plus, que la concurrence la plus inquiétante provient de l'extérieur du Québec et de plus en plus loin (Amérique du Sud, Asie, etc.) Ils ont en effet beaucoup à perdre et très peu à gagner à maintenir le statut quo caractérisé par une compétition interne. Passer à une attitude de partenariat à l'intérieur du secteur constituerait un revirement des mentalités certes difficile, mais profitable pour renverser les tendances actuelles et ouvrir de nombreuses possibilités. Car dans les faits, tous les maillons des filières sont en forte interaction et le succès des uns conditionne le succès des autres.

## 1. INTRODUCTION

---

Le secteur horticole dans son ensemble représente un poids économique important pour le secteur agroalimentaire et la société québécoise. En 2003, il représentait 13 % des recettes monétaires totales du secteur agricole et 48 % de l'ensemble des productions végétales pour un total de 691 millions de dollars.

Par ailleurs, pour les végétaux d'ornements, produits de serres, pépinières et fleurs coupées et plantes décoratives, les ventes ont augmenté de 20,2 % entre 1998 et 2003. De plus, la part relative des fruits et légumes dans les achats des Québécois s'est accrue de 7,5 % à 10,7 % entre 1986 et 2001. Les Canadiens et les Québécois en particulier sont de plus en plus enclins à consommer des produits frais de qualité, par exemple la consommation en produit frais exprimée en kilogramme per capita au Canada a augmenté à un rythme de 10 % par an au cours des dix dernières années.

Malgré ces statistiques encourageantes au niveau de la consommation québécoise, la croissance du secteur de la production horticole fait piètre figure. L'augmentation de la valeur horticole au Québec n'a été que de 7,63 % entre 1999 et 2003 tandis que la croissance de la valeur des ventes des autres productions végétales a été de 22,87 % et de 15,04 % pour l'ensemble des productions animales. Il est donc compréhensible que le Conseil québécois en horticulture (CQH) voit dans le secteur un potentiel important de croissance qui n'est pas exploité à sa pleine capacité puisque l'offre de plusieurs productions horticoles ne semble pas s'ajuster à une demande en croissance.

Dans ce contexte, il est nécessaire que les intervenants du milieu trouvent les moyens de se concerter pour élaborer des stratégies communes et pour s'ajuster aux défis de l'environnement d'affaires horticole.

C'est dans cette optique que ÉcoRessources Consultants a obtenu le mandat de réaliser un portrait du secteur permettant d'identifier des solutions aux problèmes qui limitent son développement en misant sur les forces du secteur et sur les opportunités qu'offre l'environnement actuel.

### 1.1. Mandat

Le mandat confié par le CQH à ÉcoRessources Consultants était plus précisément : 1) d'établir un constat de la situation quant aux principaux enjeux pour le secteur et les sous-secteurs de l'horticulture au Québec; 2) d'identifier les points de blocage (faiblesses); 3) d'identifier les forces et atouts du secteur; 4) d'identifier les menaces qui pourraient se présenter suivant l'observation des tendances observées; 5) d'identifier les opportunités de développement sur la base tant des tendances de marché que des

innovations possibles; et finalement 6) d'identifier et décrire les modèles à succès qui pourraient inspirer le secteur horticole dans ses choix de développement.

Les filières faisant partie de cette étude sont celles intégrées à la structure du CQH (voir annexe 1). Les filières maraîchère, légumes de transformation, serriculture maraîchère, pomicole, petits fruits, pommes de terre et horticulture ornementale sont donc traitées dans ces pages. Comme tous les niveaux de recherche d'information et d'analyse ont été effectués dans une approche de filière, les trois secteurs principaux, soient ceux de la production, de la transformation et de la distribution ont retenu l'attention d'ÉcoRessources Consultants. Plusieurs organismes en périphérie ont aussi fait partie des consultations et de l'analyse (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), Centres de recherche, regroupements et associations, etc.).

Dans cette démarche d'identification des enjeux communs aux différents secteurs, trois thèmes sont apparus prioritaires tant lors du lancement du projet, durant les rencontres de coordination subséquentes et au cours des entrevues effectuées avec les intervenants du secteur : les enjeux d'accès aux marchés, de développement durable et d'innovation. Ces derniers ont donc orienté la démarche inhérente à ce travail. Le champ d'étude étant très vaste, il n'était pas question de refaire les plans stratégiques de chacune des filières mais bien d'identifier des enjeux communs pour éventuellement trouver des solutions communes intéressant l'ensemble des intervenants du secteur horticole.

## **1.2. Méthode**

Le présent rapport présente et intègre les résultats de plusieurs activités et analyses. La suite de ce chapitre explique d'où proviennent les données utilisées ainsi que les étapes qui ont été suivies afin de parvenir aux résultats présentés.

### ***1.2.1. Synthèse des plans stratégiques***

Pour chacune des filières étudiées, une synthèse des plans stratégiques a été réalisée de façon, d'une part, à prendre connaissance des réflexions déjà réalisées dans chacun des secteurs, et d'autre part, à présenter l'information d'une façon qui permet plus facilement les comparaisons et l'identification des enjeux communs. Les plans stratégiques ayant été consultés sont les suivants : Table filière légumes de transformation (2005); Table filière de l'horticulture ornementale (2002); Table filière de la pomme de terre (2005); Zins, Beuchesne et associés (2004) (Plan stratégique de développement 2004-2007 de l'industrie des productions maraîchères); Zins, Beuchesne et associés (2002) (Plan stratégique pour le développement de la serriculture maraîchère au Québec).

Comme chacun des plans stratégiques est présenté sous une forme différente et touche des aspects différents, les informations que l'on trouve dans certains d'entre eux ne sont pas nécessairement présentées dans les autres. Il a donc fallu compléter certains plans stratégiques pour faciliter les comparaisons en utilisant des sources d'information supplémentaires, telles que les résultats d'entrevues, des articles scientifiques, des banques de données, des sites Internet, des études de marché et des statistiques officielles (notamment du MAPAQ et de Statistiques Canada).

La revue de littérature a permis de dresser un premier portrait juste de la situation actuelle et passée de chacune des filières. Les résultats de ces résumés et de cette revue de littérature complémentaire sont présentés à l'annexe 2 sous la forme de tableaux synthèses.

### 1.2.2. Entrevues

Au cours de ce projet, plus de 60 intervenants de tous les maillons de la filière horticole ont été formellement consultés soit par rencontres individuelles ou de groupes, ou encore par téléphone. La liste des personnes consultées est présentée à l'annexe 3. Une grille d'entrevue comportant une majorité de questions ouvertes a été utilisée pour mener ces entrevues de façon structurée et une version-type a été placée en annexe 4 (le questionnaire était adapté à la personne interviewée). De façon générale, les entrevues visaient d'une part à compléter les portraits des filières dont il a été question précédemment, et d'autre part, à procéder à une analyse SWOT (de l'anglais *strengths, weaknesses, opportunities and threats* pour forces, faiblesses, opportunités et menaces) des filières afin de mieux en comprendre les dynamiques. Les informations obtenues lors de ces entrevues ont été résumées, structurées et disposées sous forme de tableaux qui sont présentés à la fin du chapitre suivant.

### 1.2.3. Analyse

Les informations recueillies lors des étapes présentées jusqu'à maintenant ont fait l'objet de vérifications, d'analyses et de mises en contexte à partir de plusieurs sources d'information et de renseignements déjà identifiés, parmi lesquels figurent, notamment des articles scientifiques, des banques de données, des sites Internet, des études de marché et des statistiques officielles (notamment du MAPAQ et de Statistiques Canada). Les résultats de ces analyses, ainsi que les constats et les solutions auxquels ils mènent, sont présentés aux chapitres 3 et 4 du présent rapport.

#### 1.2.4. Colloque

Les résultats de ces analyses et recherches d'information ont été présentés lors des conférences tenues à Boucherville le 9 février 2006 dans le cadre de la Semaine Horticole (voir les présentations du colloque à l'annexe 5). Quatre conférences portant sur les marchés, le développement durable, l'innovation technologique et les solutions ont été présentées par Jean Nolet et Maurice Doyon. Ce colloque a aussi été l'occasion de plusieurs rencontres et discussions, de travaux en sous-groupes et il s'est clos par un panel de discussion auquel ont participé tous les conférenciers. Selon leur nature et leur pertinence, les éléments qui sont ressortis de ce colloque ont été intégrés dans les chapitres 2, 3 et 4.

### 1.3. Le rapport

L'essentiel de l'information originale issue du présent projet par le moyen de la méthode qui vient d'être présentée est inclus dans les chapitres 2, 3 et 4 de ce rapport. Au chapitre 2 qui suit, on trouve les résultats des entrevues. Par la suite, le chapitre 3 présente les analyses quantitatives et qualitatives servant à confirmer ou à infirmer ce qui a été dégagé des entrevues et, en bout de ligne, à dégager les enjeux communs aux filières. Le chapitre 4 présente des pistes de solution novatrices qui permettraient de résoudre les problèmes identifiés et de faire face aux enjeux présents et futurs de façon constructive et efficace.

## 2. RÉSULTATS DES ENTREVUES

---

ÉcoRessources Consultants a réalisé des entrevues avec les producteurs, transformateurs, distributeurs et représentants d'organismes gouvernementaux ou de soutien de la filière horticole québécoise. Cette information a été organisée sous la forme SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) selon la perspective des intervenants dans chacun des maillons des filières et est d'abord présentée sous forme de texte et se retrouve de manière plus synthétique dans les tableaux 1 à 4 placés à la fin de ce chapitre.

Il importe de rappeler que les affirmations présentées dans ce chapitre sont le résultat des entrevues réalisées; elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue, ni du CQH, ni du MAPAQ, ni d'ÉcoRessources Consultants. De façon générale, il sera possible de constater que les intervenants consultés ont tendance à identifier les causes et les solutions à leurs problèmes ailleurs que chez eux (donc, selon le cas, chez la compétition, chez les fournisseurs ou chez les acheteurs).

## 2.1. La production

ÉcoRessources Consultants a rencontré des producteurs agricoles œuvrant dans toutes les filières à l'étude. Les commentaires qui ressortent des entrevues avec les producteurs horticoles viennent dans la plupart des cas corroborer l'information qui est ressortie des plans stratégiques.

### 2.1.1. Forces

Des entrevues avec les producteurs et leurs représentants, il est d'abord ressorti que la position stratégique du Québec proche des grands centres de consommation est un avantage comparatif. Cet avantage prend davantage de poids en périodes où le coût de transport est élevé. Les producteurs des filières exportatrices comme le maraîcher, la serriculture maraîchère, la pomme de terre et la pomme, jouissent particulièrement de cette position géographique. Pour plusieurs filières, notamment la maraîchère, le marché américain est extrêmement important. Une étude réalisée dans ce secteur par Zins Beauséne en août 2003 indiquait qu'un peu plus du tiers des producteurs (38 %) interviewés exportaient une partie de leur production hors Québec, et cela principalement aux États-Unis (64,8 %). En 2003, dans le secteur de la pomme de terre, il s'exportait un peu moins que 10 % de la production totale. Selon les intervenants rencontrés, lorsque les coûts de transport augmentent, il devient plus difficile pour des pays comme le Mexique de faire concurrence aux produits québécois sur les grands centres de consommation.

Il semble aussi que dans quelques secteurs, les intervenants jugent que les produits québécois sont d'excellente qualité et produits à des coûts compétitifs. Ils répondent également à plusieurs standards et exigences environnementales de la part des acheteurs, notamment. En horticulture ornementale, cela se traduit par des produits bien adaptés au climat rigoureux québécois.

De plus, soulignons que le climat québécois se prête bien à la culture de plusieurs variétés horticoles. Pensons à plusieurs produits maraîchers tels les oignons, les carottes, les crucifères, etc. Par ailleurs, il est ressorti des entrevues avec les producteurs que le Québec jouit de la présence de terres fertiles et d'une eau de bonne qualité et en quantité suffisante. Toutefois, la disponibilité de cette ressource dans les années à venir, ainsi que l'imposition possible de redevances sur le prélèvement des eaux préoccupent certains producteurs.

Dans certains secteurs, les relations entre les producteurs et les maillons en aval sont excellentes. Les tables filières de ces filières contribueraient à la qualité des communications entre les intervenants.

Étonnamment, les producteurs maraîchers rencontrés semblent n'avoir pas de problème majeur à embaucher de la main-d'œuvre étrangère. Cette information contraste avec celle qui est retrouvée dans les

plans stratégiques (voir annexe 2). En effet, la question de la main-d'œuvre n'est pas ressortie en entrevue comme une problématique majeure pour les producteurs agricoles.

## 2.1.2. Faiblesses et menaces

### 2.1.2.1. Concertation

En ce qui a trait aux points de blocage, on décèle des problématiques importantes communes aux filières étudiées. Le manque de concertation sur le marché est identifié comme un problème important. Selon les producteurs, l'allocation des ressources ne permet pas de maximiser les revenus du secteur en entier. Le secteur se caractérise par un individualisme important. Il semble que les producteurs se font concurrence féroce entre eux et adoptent une attitude de « chacun pour soi ». Par ailleurs, les producteurs perçoivent un manque de coordination dans les étapes d'approvisionnement. Ce manque de coordination se traduit par une asymétrie de l'information entre les producteurs et les autres maillons de la chaîne. Il s'ensuit un déséquilibre récurrent entre l'offre et la demande et par conséquent des prix aux producteurs qui restent bas<sup>1</sup>.

Selon les producteurs, certaines tables filières ne sont pas assez efficaces. Cet outil mis en place pour réunir les principaux agents dans la commercialisation des produits horticoles et discuter des enjeux n'est pas, selon eux, utilisé à son plein potentiel. Par exemple, dans le secteur de la pomme de terre, les producteurs se désolent de voir que les distributeurs ne sont pas présents et que lors des réunions on ne discute pas des véritables enjeux tels les prix<sup>2</sup>. Les producteurs rencontrés mentionnent que la structure actuelle de la table filière ne comble pas leurs besoins. Les producteurs de pommes vivent une problématique semblable et sont d'avis que la table filière devrait être plus efficace.

Un autre point de blocage identifié par les producteurs réfère aux problèmes de constance et qualité des produits horticoles. Dans certains cas, il semble que des producteurs approvisionnent le marché avec des produits de qualité inférieure et causent une diminution dans les prix. Les autres producteurs qui offrent des produits de meilleure qualité s'en trouvent affectés, de même que toute l'industrie, et ce, à long terme.

---

<sup>1</sup> Certaines productions semblent avoir adopté des stratégies à ce niveau. Par exemple, les prix dans les productions sous plan conjoint telles que le pois, le haricot, le maïs et le concombre sont négociés entre représentants des producteurs et des transformateurs et la convention sur laquelle ils s'entendent fait en sorte que les prix s'appliquent pour tous les intervenants concernés.

<sup>2</sup> À ce sujet, il est important de mentionner qu'il a été convenu de façon statutaire que les prix ne seraient pas discutés aux tables de concertation.

Dans un autre ordre d'idées, la valeur de la monnaie canadienne relativement à la monnaie étasunienne s'est fortement appréciée ces dernières années. Cette force conjoncturelle affecte la capacité des producteurs horticoles à desservir le marché américain. Actuellement, les produits serricoles, maraîchers (frais et transformation), pomicoles ainsi que la pomme de terre sont affectés par le taux de change et sont affaiblis dans leur compétitivité sur le marché.

À certains égards, les relations entre les membres du maillon de la production et les autres intervenants du milieu sont défailtantes. Dans la filière de la pomme, les producteurs mentionnent des problématiques importantes avec les emballeurs. Selon les producteurs, il y aurait un nombre trop important d'emballeurs. Pour la filière de l'horticulture ornementale, il semble que les producteurs soient sollicités par un trop grand nombre d'organismes qui disent mériter leur cotisation. Il en ressort que les forces et le leadership dans la défense des intérêts des producteurs sont divisés.

### **2.1.2.2. Concentration**

Selon les producteurs, la forte concentration des firmes en aval est une menace importante. Cette menace se présente sous plusieurs aspects, notamment par le fait qu'il y a seulement trois principaux distributeurs au Québec. Cette situation fait en sorte qu'un producteur de petite taille peut difficilement approvisionner directement un distributeur.

De surcroît, selon les producteurs, la manière de commercialiser les produits horticoles n'est pas adaptée aux besoins des distributeurs. Les distributeurs, qui exigent de la qualité, de la constance et des volumes importants, restreignent dans les faits l'accès des petits et moyens producteurs aux marchés de gros qui ne regroupent pas leur offre ou qui ne sont pas soumis aux plans conjoints. Ceci a pour effet, dans les faits, de regrouper l'offre chez les distributeurs. Par ailleurs, certains producteurs se plaignent du fait qu'ils ne peuvent écouler leur marchandise en région et qu'ils doivent nécessairement utiliser les canaux de distribution des grands centres comme Québec et particulièrement Montréal. Selon ces derniers, les distributeurs font preuve d'un manque de flexibilité dans la logistique de transport des produits. Par conséquent, les produits horticoles parcourent souvent de grandes distances pour revenir au point de départ.

Un problème semblable est soulevé par les producteurs de pommes de terre. À leur avis, la forte concentration des emballeurs procure à ces derniers un pouvoir de négociation tel que les marges de profits des producteurs sont réduites. De plus, les producteurs sont mécontents du travail des emballeurs en ce qui a trait à la promotion et l'emballage du produit. En conséquence, les producteurs désirent rétablir un rapport de force avec les emballeurs et améliorer le positionnement stratégique du produit en termes de marketing.

Par ailleurs, la prolifération des marques maison n'est pas vue d'un œil très positif par les producteurs. C'est particulièrement le cas dans le secteur des légumes de transformation où l'on reproche aux distributeurs d'être insensibles à la provenance des produits. De plus, de l'avis des producteurs, les marques maison ne permettent pas aux producteurs québécois d'afficher leurs différences.

### **2.1.2.3. Exigences environnementales**

La réglementation environnementale paraît être une préoccupation non négligeable pour les producteurs. Ceux-ci déplorent que le gouvernement impose des réglementations sans consulter les groupes d'intérêt. Par conséquent, les réglementations sont souvent inadéquates ou mal adaptées au contexte agricole. Les producteurs rencontrés ont laissé paraître de vives préoccupations à l'égard des nouveaux amendements qui touchent le Règlement sur les exploitations agricoles, notamment, ceux se rattachant à l'interdiction de défricher de nouvelles terres. Le même genre de réaction est provoqué par le règlement sur le captage des eaux et l'apparition attendue de redevances sur l'eau. Les producteurs de canneberges se disent aussi préoccupés par le fait que le ministère de l'Environnement retarde l'émission des certificats d'autorisation d'entreprises.

### **2.1.2.4. Innovation**

Un nombre considérable de producteurs issus de plusieurs filières ont identifié une problématique importante associée à la sphère de l'innovation. On pense notamment aux producteurs de pommes de terre, de serriculture maraîchère et d'horticulture ornementale. Leur principal constat est que le transfert d'information des chercheurs vers le niveau de la production est défaillant. Par exemple, en serriculture maraîchère, on produit presque uniquement des tomates et des concombres au Québec. Il y a un marché pour d'autres produits, toutefois les producteurs ne semblent pas être au fait des innovations qui sont réalisées dans d'autres types de production rattachés à la serriculture maraîchère. Dans la production de pommes de terre, il existe des marchés de niche à combler et encore là les producteurs n'ont pas facilement accès aux connaissances techniques pour innover et pénétrer ces marchés.

Dans le même ordre d'idées, les producteurs soutiennent que les producteurs d'importance sont les seuls à pouvoir investir en recherche et développement et rentabiliser cet investissement. Les autres producteurs sont délaissés et il s'ensuit un problème de compétitivité pour un nombre considérable d'agriculteurs<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Au MAPAQ, on affirme que les ressources en matière d'innovation existent et sont relativement disponibles; la grosseur des entreprises aurait donc une importance limitée. On se questionne cependant au sujet de la

### **2.1.2.5. Compétition**

La compétition venant de d'autres pays préoccupe certaines filières. Certains produits percent périodiquement le marché selon les circonstances telles que la surproduction dans la région d'origine ou encore la perte de certains marchés d'importance (tels que les États-Unis suite à l'imposition de mesures de bio-sécurité). La présence de ces produits sur les marchés québécois a pour effet de faire diminuer drastiquement les prix.

Pour certaines productions, le climat québécois est limitant. Ce facteur a un impact au niveau de la constance des approvisionnements et de la diversité des produits potentiellement offerts. Pour les producteurs de cultures abritées de fruits, légumes, fleurs et plantes ligneuses, le climat a un impact important sur les coûts de production dans un contexte où l'énergie coûte de plus en plus cher.

### **2.1.2.6. Promotion**

Enfin, les producteurs de plusieurs filières s'entendent pour dire que les consommateurs québécois ne sont pas assez au fait de la qualité et des contextes de production qui permettront aux produits du Québec de se distinguer.

### **2.1.3. Opportunités**

Malgré les menaces et les problèmes mentionnés ci haut, les producteurs agricoles semblent confiants en l'avenir du secteur horticole. Suite aux entrevues, une variété de pistes de solution et d'opportunités qui peuvent s'offrir aux divers agents dans le secteur est apparue.

Certains secteurs à croissance rapide, tels que les petits fruits, doivent augmenter les volumes produits pour répondre à la demande des transformateurs locaux. Ils sont désireux, dans cette démarche, de garder bas leurs coûts de production.

Dans plusieurs filières, les producteurs interviewés ont mentionné la possibilité de regrouper l'offre des produits horticoles. Cette piste de solution découle de difficultés qui ont été présentées antérieurement. En effet, actuellement, les producteurs ont de la difficulté à obtenir de l'information claire et précise en provenance du marché quant aux volumes demandés, aux types de produits demandés et aux prix qui sont pratiqués. Il semble qu'aux yeux des intervenants, il est primordial de procurer aux producteurs une

---

pertinence des projets de recherche pour les producteurs et du milieu, et de l'intérêt que plusieurs producteurs portent à l'information qui est véhiculée.

structure qui puisse réduire les coûts d'acquisition de cette information. Une des pistes de solution est de regrouper l'offre de produits. De cette manière, les producteurs espèrent être en mesure de négocier des ententes plus profitables avec les transformateurs et les distributeurs. Des exemples inspirants peuvent être trouvés du côté de l'asperge, de la fraise et de la carotte.

Il reste qu'en général, les intervenants qui voient le moins de limites à leur croissance misent davantage sur la qualité que sur la diminution des coûts pour assurer leur développement et se démarquer de la compétition. Par exemple, l'amélioration des formats d'emballage pour les rendre plus attirants et pour répondre plus adéquatement aux besoins des consommateurs est une piste de solution qui a été soulevée par les personnes interviewées. Certains producteurs québécois comprennent que les sociétés canadiennes et québécoises changent considérablement à différents points de vue et cela affecte la consommation en général des produits alimentaires et particulièrement des produits horticoles. Pour plusieurs, c'est une occasion d'affaires et une opportunité d'améliorer la situation de la filière horticole.

La différenciation du produit fait aussi partie des solutions avancées par les producteurs. La possibilité de développer des marchés de niche pour des produits tels les pommes de terre ou bien les produits maraîchers est ressortie fréquemment. Les producteurs espèrent de cette manière accaparer une plus grande part du marché.

Les producteurs ont aussi insisté sur les possibilités d'influencer directement la demande québécoise des produits horticoles. Selon ces derniers, les caractéristiques particulières intrinsèques et le contexte de production respectueux de l'environnement propre aux produits horticoles québécois sont des arguments pouvant séduire les consommateurs. L'identification des produits avec un logo du type produit au Québec est une alternative proposée par un certain nombre de producteurs. Une telle identification accompagnée de campagnes publicitaires à travers différents médias permettrait de sensibiliser les consommateurs québécois et favoriserait la vente des produits horticoles nationaux. De leur côté, les producteurs de pommes de terre insistent sur la possibilité de mettre à la disposition des consommateurs, des informations nutritives sur le produit ainsi que de fournir des informations sur les manières innovantes de préparer les aliments.

## **2.2. La transformation**

### *2.2.1. Forces*

Les transformateurs rencontrés voient aussi comme une force la position géographique du Québec faisant en sorte que notre production horticole se retrouve à proximité des grands centres de consommation du Nord-Est américain.

Le Conseil de transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC), qui représente les intérêts d'industries relevant du secteur horticole mais aussi d'autres secteurs alimentaires, attire l'attention sur le fait qu'au Québec 85 % de la production agricole est transformée dans la province. Bien que ce taux ne soit pas seulement le résultat du secteur horticole et qu'il soit impossible de détailler sa performance par rapport au reste de l'industrie, ce pourcentage élevé de transformation permet au Québec de se démarquer des autres provinces canadiennes. Il semble par surcroît que de nombreux transformateurs suivent les tendances des marchés, alimentent le marché avec des produits de qualité tout en maintenant des prix compétitifs.

Un point fort souligné par certains intervenants est la bonne relation et le dynamisme au sein de certaines tables filières. Les intervenants qui y sont impliqués travaillent tous à trouver des pistes de solution aux problèmes particuliers de leur filière. Il semble que cela ait porté fruit à différentes reprises, notamment pour améliorer la qualité de la matière première et amener une plus grande ouverture des détaillants à acheter les produits québécois. Ces enjeux nécessitent des efforts considérables et continus mais les résultats sont intéressants.

### *2.2.2. Faiblesses*

Un certain nombre de difficultés freinent les transformateurs québécois et compliquent leur travail. Pour les transformateurs, et cela particulièrement dans le secteur des légumes de transformation, une faiblesse importante se situe au niveau de la taille des entreprises qui rend le secteur vulnérable face à la compétition des autres entreprises en Amérique du Nord.

En effet, les transformateurs dans le secteur horticole indiquent que la taille moyenne des entreprises québécoises dans le secteur de la transformation horticole est inférieure à celle des principales régions concurrentes comme l'Ontario et les États-Unis. Cette réalité procure un avantage compétitif en termes de coûts aux transformateurs étrangers. Les importants volumes de transformation font en sorte qu'ils bénéficient d'économies d'échelle. Le CTAC déplore l'application dans le secteur de la loi sur la concurrence canadienne empêchant la fusion des principaux transformateurs québécois. Conséquemment,

les transformateurs rencontrés craignant que les produits horticoles transformés en provenance d'ailleurs pénètrent de façon croissante le marché canadien. Cette faiblesse due à la taille des entreprises semble être structurelle et constitue un désavantage comparatif du Québec en matière de production horticole destinée à la transformation.

Par ailleurs, se référant aux normes d'application de pesticides sur les produits horticoles, les transformateurs dénoncent la sévérité de la réglementation canadienne et le manque de cohérence avec celles des compétiteurs, principalement aux États-Unis et en Asie. Selon ces derniers, on laisse pénétrer au Canada des fruits et légumes qui sont produits dans des conditions bien inférieures à celles prévalant ici, procurant ainsi aux compétiteurs un avantage compétitif sur le marché domestique. Ils réfèrent aux normes sociales, environnementales et de qualité. L'exemple du Dichloro-Diphényl-Trichloréthane (DDT)<sup>4</sup> a souvent été mentionné.

Certains transformateurs, vraisemblablement irrités par certaines expériences récentes, reprochent aussi à certains organismes gouvernementaux de les ralentir dans leur processus d'innovation technologique. Ils aimeraient sentir que les gouvernements travaillent pour eux et non contre eux et que les délais imposés soient mieux justifiés. Ils ont aussi l'impression que les gouvernements étrangers, notamment celui des États-Unis, supportent mieux leur industrie domestique et jugent que les gouvernements canadien et québécois pourraient en faire plus pour aider le secteur.

Manifestement, les transformateurs québécois ont de la difficulté à s'approvisionner auprès d'entreprises québécoises sur de longues périodes en quantité et en qualité. À cet égard, la situation québécoise diffère de celle des usines californiennes qui peuvent s'approvisionner de trois récoltes locales par année ou encore de celle des usines du Sud de l'Ontario où le climat favorise davantage les productions horticoles et génère des volumes plus importants pour la transformation.

Ces limites à la croissance de la transformation des produits horticoles au Québec sont couplées à la difficulté d'écouler les produits avec une devise fortement appréciée. La compétitivité des transformateurs québécois sur les marchés s'en trouve affectée. Dans ces conditions, le CTAC indique que les transformateurs n'ont d'autres choix que de se développer hors Québec s'ils veulent accroître la taille de leurs entreprises et de leurs marchés.

---

<sup>4</sup> Le Canada n'accepte que des traces résiduelles avec pour objectif de ne pas nuire aux efforts de lutte contre certaines maladies, dont la malaria, qui recourent souvent à l'utilisation des pesticides peu dispendieux comme le DDT.

Les transformateurs, notamment le CTAC, soulignent qu'une préoccupation importante est le niveau de la qualité des produits primaires livrés aux transformateurs. Les producteurs ne répondent pas toujours de manière adéquate aux besoins des transformateurs et ces derniers en attribuent la cause au manque de concertation entre les producteurs. Selon certains transformateurs, les producteurs auraient avantage à se doter de modes d'organisation différents dans l'optique de réduire les coûts liés aux frictions des transactions sur le marché. Dans le jargon économique, ces frictions font partie de ce qu'on appelle des « coûts de transaction » (voir la section 3.1.5 sur la coordination verticale).

### **2.2.3. Menaces**

Plusieurs menaces ont été identifiées par les transformateurs. Comme mentionné plus tôt, le marché nord-américain est un marché ouvert et les transformateurs au Québec sont en compétition avec des entreprises beaucoup plus grandes qui profitent souvent d'économies d'échelle. De plus, certains observent que le marché nord-américain est arrivé à maturité dans leur industrie.

Par ailleurs, et à l'instar des producteurs, plusieurs transformateurs trouvent menaçante la concentration des acheteurs et le fait que leur siège social soit situé de plus en plus loin de la production. Le développement rapide des marques maison les inquiète également. Selon le CTAC, les distributeurs prennent de plus en plus de décisions corporatives sans se soucier des besoins spécifiques des fournisseurs et des consommateurs. L'avènement des marques maison fait en sorte que les distributeurs ont davantage le contrôle sur les approvisionnements. Cette évolution affecte les marges de profits des transformateurs.

De plus, et bien que l'un d'entre eux juge que cette évolution soit incontournable, la possibilité que leur soit imposées des redevances sur l'eau préoccupe certains transformateurs. Il est connu que l'eau est une matière première primordiale pour ce maillon de la chaîne. Un tel coût supplémentaire sera difficile à absorber pour les entreprises de transformation.

La disponibilité de la main-d'œuvre est un enjeu de plus en plus préoccupant. Il semble en effet qu'elle soit rare et que l'industrie ait souvent de la difficulté à offrir des conditions de travail et une rémunération compétitives par rapport à ce qu'offrent d'autres industries.

Enfin, la venue de produits étrangers à des prix très compétitifs est vue comme une menace sérieuse par les transformateurs québécois et par la filière en général. En plus des normes environnementales et sanitaires différentes déjà discutées préalablement, des pays comme l'Inde et le Pérou bénéficient de coûts de main-d'œuvre très bas. Les transformateurs jugent également que la présence de produits de faible

qualité sur les tablettes des supermarchés affecte l'industrie entière à long terme. Ils remarquent que la compétition, qui reste diversifiée, arrive parfois aussi à placer des produits de qualité.

#### *2.2.4. Opportunités et pistes de solution*

Pour contrecarrer ces faiblesses et ces menaces, les transformateurs rencontrés ont identifié un certain nombre de pistes de solution et d'opportunités à saisir. Tout d'abord, il semble important aux yeux des transformateurs d'améliorer la situation du côté de la production. On mentionne entre autres la possibilité de créer des nouveaux modèles d'entreprises en vue de réduire l'isolement entre producteurs et transformateurs. Ces modèles feraient en sorte de réduire les coûts de transaction. On pense notamment à une meilleure gestion des terres afin de planifier adéquatement la quantité de terres mises en culture. Certains souhaiteraient également une meilleure coordination des variétés de produits horticoles entre la production et la transformation. Plus précisément, il serait souhaitable qu'il y ait une amélioration dans le choix des variétés afin qu'elles soient mieux adaptées à la fois au climat québécois et à la transformation. Ces perfectionnements feraient en sorte d'augmenter la capacité de mettre sur le marché des produits innovateurs.

De plus, les transformateurs insistent sur l'urgence de saisir les opportunités reliées aux changements dans les tendances de consommation. Par exemple, ils voient dans le vieillissement de la population une occasion d'affaires intéressante. La retraite des baby-boomers et leur intérêt accru pour une alimentation plus saine procure à la filière horticole une opportunité de développer des produits adaptés à leurs besoins. Les habitudes de consommation sont en changement dans la société en général, et par exemple le succès des mets ethniques favorise le secteur horticole s'il est en mesure de s'adapter aux nouveaux styles d'alimentation.

Plusieurs considèrent que les investissements en innovation technologique doivent être réguliers. Il s'agit pour plusieurs d'une condition de succès incontournable permettant de suivre les changements continuels en cours dans leur industrie. De plus, il apparaît que le service aux acheteurs et la qualité des produits sont primordiaux pour se distinguer sur les marchés.

## **2.3. La distribution**

### *2.3.1. Forces*

Selon les distributeurs interviewés, le secteur horticole québécois (incluant l'horticulture ornementale) est caractérisé par des forces appréciables. Ainsi, les distributeurs apprécient particulièrement les producteurs qui se démarquent par leur capacité d'innovation. Par ailleurs, les distributeurs en général ont besoin de constance, d'une communication efficace avec les fournisseurs et de qualité dans l'approvisionnement de leurs chaînes de magasins.

Pour le Conseil canadien de la distribution alimentaire (CCDA) le système des tables filières est une très bonne structure qui permet la circulation de l'information. Toutefois, on mentionne que toutes les tables ne fonctionnent pas correctement. Environ 10 tables sur 26 seraient efficaces.

### *2.3.2. Faiblesses et menaces*

À nouveau, le manque d'organisation et de concertation au niveau de la production est souligné par les distributeurs québécois de produits horticoles (fruits et légumes frais et transformés et horticulture ornementale). L'offre de produits horticoles est souvent dérégulée par rapport à la demande sur le marché. Concrètement, les distributeurs se retrouvent selon les périodes de l'année avec une surabondance de certains produits et à d'autres moments en situation de pénurie. Les distributeurs notent par la même occasion un individualisme important chez les producteurs et le manque flagrant de concertation qui en découle. De plus, la qualité des produits horticoles est parfois défailante. Il est difficile pour les distributeurs dans ces conditions de faire des affaires avec les secteurs en amont.

De façon générale, selon l'opinion des distributeurs, les filières n'innovent pas suffisamment. Cette situation fait en sorte que les produits québécois ne se démarquent pas des produits étrangers. Les consommateurs ont des besoins changeants et les fournisseurs québécois ont de la difficulté à s'adapter aux nouvelles situations. L'exemple des mini carottes est soulevé à quelques reprises. De son côté, l'Association québécoise de distribution de fruits et légumes (AQDFL) soutient que les formats d'emballage dans le secteur horticole sont mal adaptés aux besoins actuels du marché. Ainsi, les formats devraient être plus attrayants pour inciter le consommateur à découvrir et consommer les produits. Par ailleurs, la durée de vie de ces produits est limitée par les types de formats utilisés. En conséquence, un effort pourrait être fait au niveau du packaging en vue de limiter le gaspillage des matières premières. Pour l'AQDFL, le manque d'espace-tablette pour les fruits et légumes chez les principaux distributeurs est considéré comme une menace.

Les distributeurs constatent l'insuffisance des volumes de produits biologiques québécois. La demande de la part des consommateurs pour ce type de produit semble importante et les producteurs québécois n'y répondent pas adéquatement.

Le Conseil canadien de distribution alimentaire (CCDA) déplore de son côté le nombre d'organisations à son avis beaucoup trop élevé dans le secteur horticole. Selon son représentant, les mandats et le rôle de chacun des organismes sont difficiles à distinguer. Par surcroît, une faiblesse dans le secteur horticole est le manque d'alignement des produits avec les besoins des consommateurs. À cet égard, le CCDA mentionne fournir à l'UPA des données détaillées sur la consommation des produits horticoles et il semble que personne ne tire profit de cette information de valeur pour orienter le développement de la filière.

### *2.3.3. Opportunités et pistes de solution*

Pour les distributeurs de toutes les filières horticoles, les opportunités passent par une amélioration de la structure d'approvisionnement des producteurs vers les distributeurs. Une piste de solution à nouveau présentée est celle du regroupement des producteurs afin de mieux coordonner la production et s'ajuster plus rapidement aux besoins changeants des consommateurs. Le CCDA suggère aussi de fusionner certaines tables filières afin d'augmenter l'efficacité des intervenants de la filière.

Dans cette optique, il faut trouver des manières d'améliorer le marketing des produits horticoles québécois pour les rendre davantage populaires au sein de la population. Les bienfaits des produits horticoles sont connus. Il serait donc souhaitable d'accentuer les efforts sur la communication de ces bienfaits aux consommateurs tout en proposant des recettes pour apprêter ces produits.

Au sein des distributeurs, l'idée que la production de produits horticoles biologiques au Québec doit être accrue fait l'unanimité. Selon les distributeurs, il existe une demande pour ces produits qui n'est pas comblée par la production québécoise.

## **2.4. Autres intervenants**

### *2.4.1. Fédération interdisciplinaire de l'horticulture ornementale du Québec*

Les intervenants de la Fédération interdisciplinaire de l'horticulture ornementale du Québec (FIHOQ) ont été rencontrés dans le cadre de cet ouvrage. Le principal constat qui ressort de cette rencontre est que la FIHOQ ne se sent pas interpellée par les revendications du Conseil québécois de l'horticulture. Les personnes rencontrées mentionnent qu'il y a peu de points communs entre le secteur de l'horticulture ornementale et celui des autres productions végétales. Selon ces derniers, une des différences principales

réside dans le fait qu'il n'y a pas d'intermédiaire entre la production et la distribution dans le secteur de l'horticulture ornementale. La majorité du temps, les producteurs réalisent eux-mêmes la production et la distribution.

La qualité des produits et le service qui les accompagne sont d'une importance capitale pour la filière de l'horticulture ornementale. Plusieurs producteurs et détaillants sont exemplaires à cet égard. Les importations sont certainement une menace importante identifiée par les intervenants du secteur. Comme dans les autres secteurs, la présence de produits de faible qualité ou mal adaptés au climat québécois affecte le secteur et menace d'avoir des impacts négatifs à long terme pour tout le secteur. À cet égard, les intervenants québécois hésitent avant de pointer du doigt les détaillants qui offrent un service ou des produits laissant à désirer car plusieurs d'entre eux sont aussi des clients importants.

En apparence, le secteur de l'horticulture ornementale connaît un certain succès. Toutefois, le secteur n'a pas atteint son plein potentiel. Par exemple, il serait possible de produire au Québec un volume accru de produits qui sont actuellement importés. De plus, il semble y avoir un problème organisationnel important au sein même de la FIHOQ. En effet, on y trouve un nombre trop élevé d'associations. De plus, les mandats et rôles de chacune des associations ne sont pas connus des producteurs. Comme solution, on envisage et suggère une fusion de plusieurs organisations œuvrant dans le secteur de l'horticulture ornementale telles que l'Institut québécois du développement de l'horticulture ornementale (IQDHO), Horticomptence, la FIHOQ, etc.

## **2.5. Tableaux-synthèse**

Les tableaux suivants présentent les résultats des entrevues par intervenants dans la filière horticole de manière synthétisée, sous la forme SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Ils permettent de brosser un portrait clair des enjeux que les intervenants du secteur estiment être les plus importants.

**TABEAU 1 - PERCEPTIONS DES INTERVENANTS DES FILIÈRES DU SECTEUR HORTICOLE**

Filière	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Maraîchère	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximité des marchés du Nord-Est → hausse des coûts de transport favorise les productions québécoises.</li> <li>▪ Accès à de l'eau en grande quantité et bonne qualité.</li> <li>▪ Accès à de bons sols.</li> <li>▪ Bon climat pour une grande variété de productions.</li> <li>▪ Accès facile à la main-d'œuvre étrangère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problème de constance et de qualité au niveau de la production.</li> <li>▪ Production saisonnière.</li> <li>▪ La valeur de la monnaie canadienne forte par rapport au dollar étatsunien.</li> <li>▪ Individualisme et forte compétition au sein des producteurs.</li> <li>▪ Aucun contrôle ou évaluation sur l'orientation des marchés.</li> <li>▪ La difficulté d'approvisionner le marché des aliments biologiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nouvelle réglementation sur les exploitations agricoles (impossibilité d'accroître la quantité de terres en friche et règlement sur le captage des eaux).</li> <li>▪ Difficultés à écouler leurs produits directement en région à cause des règles que les distributeurs imposent à leurs magasins locaux de passer par des intermédiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commercialiser davantage le logo « produit au Québec ».</li> <li>▪ Développer les produits de niche.</li> <li>▪ Regroupement de l'offre.</li> </ul>

Filière	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Pomme de terre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximité des marchés du Nord-Est → hausse des coûts de transport favorise les productions québécoises.</li> <li>▪ Dans le secteur de la croustille, une fois que les producteurs ont accédé au marché, leur situation se trouve stabilisée puisque des contrats sont signés et les prix établis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mauvaise image du produit → baisse de la consommation.</li> <li>▪ Individualisme et forte compétition au sein des producteurs.</li> <li>▪ Les emballeurs ne mettent aucun effort pour valoriser le produit. Toutefois, des projets sont en cours avec des distributeurs pour changer la situation.</li> <li>▪ La structure actuelle de la table filière n'est pas assez efficace.</li> <li>▪ Le transfert technologique se fait uniquement avec les producteurs d'importance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La grande concentration au niveau des emballeurs (de 60 à 70 % du marché est contrôlé par 3 emballeurs) et du détail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regroupement de l'offre pour rétablir un rapport de force. Tous les maillons doivent y trouver leur compte.</li> <li>▪ Négocier des ententes avec les distributeurs.</li> <li>▪ Offrir au consommateur plus de détails sur la manière d'apprêter la pomme de terre.</li> <li>▪ Développer des marchés de niche.</li> </ul>

Filière	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Pomme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promotion de la pomme québécoise à la télévision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La production est peu efficiente au niveau du rendement et de la qualité.</li> <li>▪ Le transfert des plantations vers de nouvelles variétés plus performantes et plaisant davantage aux consommateurs est difficile pour les producteurs, notamment à cause des coûts importants.</li> <li>▪ Le trop grand nombre d'emballeurs nuit au marché.</li> <li>▪ La table filière perd de l'efficacité.</li> <li>▪ La relation est difficile entre l'association des emballeurs et la fédération des producteurs de pommes.</li> <li>▪ Identification de la Pomme Qualité Québec n'est pas faite par l'emballeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réglementation contraignante par exemple la règle du 30 m tampons entre les vergers et les zones résidentielles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le marché d'exportation est peu développé.</li> <li>▪ Spécialisation de la production.</li> <li>▪ Meilleure gestion des pommiers tout au long de l'année.</li> </ul>

Filière	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Serriculture maraîchère	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximité des marchés du Nord-Est → hausse des coûts de transport favorise les productions québécoises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La taille des serres québécoises est inférieure à celle de ses proches concurrents comme l'Ontario et la Colombie-Britannique.</li> <li>▪ La production n'est pas diversifiée; au Québec on produit essentiellement des tomates et des concombres.</li> <li>▪ Le transfert technologique ne se fait pas vers les producteurs pour d'autres variétés de serre comme le poivron.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'accès au marché est contrôlé par les trois distributeurs principaux au Québec.</li> <li>▪ Les producteurs ont de la difficulté à écouler leurs produits directement en région. Les distributeurs imposent des règles à ses magasins locaux de passer par des intermédiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regroupement de l'offre pour rétablir un rapport de force avec les distributeurs et obtenir une meilleure uniformité du produit.</li> <li>▪ Potentiel de développement avec d'autres variétés de légumes de serre.</li> </ul>

Filière	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Légumes de transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les produits canadiens sont généralement d'excellente qualité et leur conformité aux normes garanties.</li> <li>▪ Les légumes transformés sont d'utilisation rapide et sont à bas prix.</li> <li>▪ Bonne chimie entre les producteurs et les transformateurs. Cette relation est bien encadrée au moyen de la table filière qui travaille efficacement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les coûts en main-d'œuvre au Canada ne peuvent concurrencer les produits importés.</li> <li>▪ Le contexte canadien tel que les contraintes environnementales ainsi que les restrictions au niveau de l'application des pesticides augmentent les coûts de production de manière considérable et rendent les producteurs québécois moins compétitifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les consommateurs québécois ne sont pas assez nationalistes.</li> <li>▪ Produits importés à bas prix.</li> <li>▪ Les marques maisons ne différencient pas les produits québécois et leur seul critère est le prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer un logo qui démarque les produits canadiens, cela accompagné d'une campagne de promotion et de sensibilisation du consommateur.</li> <li>▪ Création de nouveaux formats d'emballage afin de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs</li> </ul>
Petits Fruits	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité</li> <li>▪ Coûts</li> <li>▪ Respect de standards environnementaux élevés exigés par les clients (surtout européens).</li> <li>▪ La valeur ajoutée se fait bien au Québec (varie en fonction des productions).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il se fait peu de promotion du produit</li> <li>▪ La clientèle est peu diversifiée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compétition</li> <li>▪ Surproduction périodique domestique et à l'extérieur</li> <li>▪ La consommation nord-américaine plafonne.</li> <li>▪ Le ministère de l'Environnement retarde l'émission des certificats d'autorisation (CA)</li> <li>▪ Les clients sont de plus en plus exigeants en matière de qualité et d'environnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmenter les volumes de production pour suivre la compétition et la demande domestique de produits transformés.</li> <li>▪ Garder des prix compétitifs.</li> <li>▪ Investir continuellement en innovation.</li> </ul>

Filière	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Horticulture ornementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le marché des fleurs annuelles est majoritairement approvisionné par les producteurs québécois.</li> <li>▪ Croissance du secteur résidentiel est un des facteurs qui explique la croissance de la demande.</li> <li>▪ Qualité des produits du Québec (adaptés au climat, accompagnés d'un bon service lors de la vente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les innovations technologiques sont réalisées de façon individuelle, principalement par les gros producteurs.</li> <li>▪ Il y a peu de concertation entre les producteurs en horticulture ornementale.</li> <li>▪ Le consommateur n'est pas assez au courant des avantages de la production québécoise.</li> <li>▪ Cotisations payées à diverses organisations et aucune ne semble prendre le leadership dans la défense des producteurs en horticulture ornementale.</li> <li>▪ Coûts de production plus élevés au Québec dû aux coûts de chauffage au niveau de certaines productions horticoles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présence de produits et de service de faible qualité.</li> <li>▪ Réglementations parfois un peu farfelues et très onéreuses à appliquer par les producteurs.</li> <li>▪ Les produits d'exportation vers les États-Unis sont soumis à des nouvelles règles sur le bio-terrorisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La vente au détail est faite par le producteur. C'est le mode de mise en marché qui se développe le plus.</li> <li>▪ Promotion de la qualité des produits québécois encore à développer.</li> </ul>

Autres intervenants	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Association des jardiniers maraîchers du Québec (AJMQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La valeur nutritionnelle ainsi que les valeurs nutraceutiques des fruits et légumes sont de plus en plus connues du public.</li> <li>▪ L'approche filière est une très bonne méthode pour traiter les problématiques dans le secteur horticole.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour plusieurs produits, le Québec peut faire une seule récolte par année tandis que des concurrents comme la Californie en ont jusqu'à 3 dans une même année.</li> <li>▪ Les producteurs sont très indépendants et négocient sur une base individuelle les prix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les coûts de production augmentent tandis que les prix demeurent les mêmes pendant de nombreuses années.</li> <li>▪ Les normes environnementales, les normes sur le bioterrorisme et les normes de salubrité sont des exigences lourdes et complexes.</li> <li>▪ Les pays en développement s'ajoutent aux concurrents déjà existants et cela avec des coûts de production souvent inférieurs.</li> <li>▪ L'appréciation de la valeur de la monnaie canadienne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer une promotion des produits horticoles québécois à l'étranger.</li> <li>▪ Identification des produits québécois par l'étiquetage.</li> <li>▪ Campagne de promotion locale.</li> <li>▪ Les marchés alternatifs sont des débouchés pour les producteurs plus petits. Le client aime acheter à ces endroits, car le contact avec le client est plus personnel.</li> </ul>

**TABLEAU 2 - PERCEPTIONS DES TRANSFORMATEURS DU SECTEUR HORTICOLE**

Transformateurs	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au Québec, 85 % de la production agricole est transformée dans la province. C'est un fait unique au Canada.</li> <li>▪ Bonne relation avec certaines filières, par exemple la filière des légumes de transformation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le manque de rigueur dans l'application des normes pour les produits qui entrent au Canada est un frein à la croissance des produits québécois.</li> <li>▪ La loi sur la concurrence canadienne empêche le regroupement d'entreprises.</li> <li>▪ Au Québec, nos entreprises sont de petite taille par rapport à nos concurrents.</li> <li>▪ Manque de concertation au niveau des producteurs.</li> <li>▪ Les producteurs ne s'efforcent pas à répondre au besoin des transformateurs.</li> <li>▪ Les fédérations s'attardent à aider les non performants, elles devraient soutenir les plus dynamiques et innovateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les marques maison restreignent le choix et font en sorte que les distributeurs ont le contrôle sur l'approvisionnement.</li> <li>▪ Les marges de profits sont minces, car l'accès au marché est contrôlé par les trois distributeurs principaux au Québec.</li> <li>▪ Les normes environnementales domestiques sont plus sévères que celles des compétiteurs.</li> <li>▪ Les normes sur le bioterrorisme aux États-Unis augmentent considérablement les coûts de production.</li> <li>▪ Une contrainte majeure sera introduite si on impose des redevances sur l'eau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le développement des produits santé sera favorisé par le vieillissement des baby-boomers.</li> <li>▪ Les nouveaux arrivants ont des mets ethniques adaptés au secteur horticole.</li> <li>▪ Création de nouveaux modèles d'entreprises pour rapprocher les producteurs et les transformateurs. L'objectif est de faire une gestion plus planifiée des terres pour répondre à la demande.</li> </ul>

Transformateurs	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
<p>Entreprises de transformation des différentes filières</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La proximité avec les marchés du Nord-Est des États-Unis est un avantage compétitif pour les producteurs québécois.</li> <li>▪ Bonne qualité et innovation constante pour certaines filières</li> <li>▪ Certains intervenants s'adaptent aux tendances de consommation.</li> <li>▪ L'approvisionnement québécois est parfois de bonne qualité et en volumes suffisants.</li> <li>▪ Les chaînes sont de plus en plus ouvertes à acheter au Québec.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problème de constance, de qualité et de professionnalisme au niveau de la production.</li> <li>▪ La principale contrainte pour les transformateurs au Québec est de faire fonctionner les usines de transformation le plus longtemps possible.</li> <li>▪ Au Canada, les normes sanitaires envers les produits importés sont moins sévères qu'aux États-Unis, notamment avec les quantités permises de DDT.</li> <li>▪ Support des gouvernements insuffisant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compétition avec des usines géantes et compétitives parfois sur la qualité mais la plupart du temps sur les prix.</li> <li>▪ Standards de qualité différents entre produits domestiques et d'importation.</li> <li>▪ Présence de produits de qualité inférieure sur les tablettes.</li> <li>▪ Difficulté d'offrir des conditions de travail compétitives à la main-d'œuvre.</li> <li>▪ Subventions des gouvernements étrangers à leur industrie.</li> <li>▪ Concentration au niveau du détail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la productivité et la qualité au niveau de la production. Choisir des cultivars adaptés au climat du Québec.</li> <li>▪ Mieux suivre les tendances de consommation innovant (développer de meilleurs emballages et des nouveaux produits comme la mini carotte, les pommes de terre pré-arrangées ou cuites au four, etc.</li> <li>▪ Améliorer le rapport qualité/prix (contrôler la qualité, développer la variété, améliorer la conservation et la constance d'approvisionnement, tout en contrôlant les prix).</li> <li>▪ Investissements réguliers en innovation.</li> <li>▪ Marketing de la filière basée sur la qualité des produits québécois.</li> <li>▪ Développer certains marchés extérieurs au Québec.</li> </ul>

**TABLEAU 3 - PERCEPTIONS DES DISTRIBUTEURS DU SECTEUR HORTICOLE**

Distributeurs	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Sobeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobeys engage une entreprise pour vérifier la constance dans la qualité des produits.</li> <li>▪ Il y a au Québec de bons producteurs qui ont su s'ajuster aux besoins (constance et qualité) de cette chaîne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il y a surabondance de produits frais au Québec.</li> <li>▪ Manque de concertation et de coordination parmi les producteurs.</li> <li>▪ Individualisme et forte compétition au sein des producteurs.</li> <li>▪ Les producteurs manquent de rigueur au niveau de la qualité.</li> <li>▪ De manière générale, les filières québécoises manquent d'innovation et ne répondent pas entièrement aux besoins du consommateur. Des produits innovateurs proviennent souvent des États-Unis (ex : mini-carotte).</li> <li>▪ Manque dans l'approvisionnement de produits biologiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La transformation des fermes de tabac vers les autres cultures a créé une surabondance sur le marché et particulièrement à Montréal.</li> <li>▪ Les marques référant au terroir ne sont pas suffisamment protégées. N'importe qui peut affirmer qu'il vend du maïs sucré de Neuville ou des fraises de l'Île d'Orléans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les producteurs qui ont du succès avec le distributeur sont innovateurs et en constante communication de manière à s'assurer à répondre aux exigences des consommateurs.</li> <li>▪ Le regroupement des producteurs permettrait de mieux coordonner la production en fonction de la demande et réduire les coûts.</li> </ul>

Distributeurs	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Métro-Richelieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Métro Richelieu affirme qu'il ne refuse aucun fournisseur québécois pendant la saison estivale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de planification dans les productions horticoles. La mise en marché et l'offre des produits horticoles de façon générale sont mal gérées.</li> <li>▪ Durant certaines périodes de l'année, les produits horticoles québécois viennent inonder le marché. À d'autres moments, le distributeur doit importer des produits.</li> <li>▪ Manque de produits certifiés biologiques en provenance du Québec. Le distributeur ne suffit pas à la demande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certains produits horticoles québécois comme la framboise et la fraise se détériorent rapidement.</li> <li>▪ Les marchés publics ne garantissent pas la qualité des produits, car les producteurs livrent à ces endroits sans systèmes de réfrigération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le défi pour le distributeur est de trouver des producteurs qui gardent une qualité constante ainsi qu'un approvisionnement constant.</li> </ul>

Distributeurs	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Association québécoise de la distribution de fruits et légumes (AQDFL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucune force n'a été relevée par cet intervenant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficulté au niveau du packaging des produits horticoles.</li> <li>▪ Formats d'emballages mal adaptés, gaspillage et durée de conservation limitée dans le contexte actuel.</li> <li>▪ Il y a des efforts à faire au niveau de la concertation entre les intervenants.</li> <li>▪ Les intervenants dans le secteur horticole doivent nécessairement améliorer la structure d'approvisionnement avec les distributeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les produits québécois ont de la difficulté à obtenir des espaces tablettes des distributeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer le marketing des produits horticoles québécois.</li> <li>▪ Informer davantage les consommateurs sur la manière d'apprêter et consommer les produits horticoles québécois.</li> </ul>

Distributeurs	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
Conseil canadien de la distribution alimentaire (CCDA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le système des tables filières est une très bonne initiative pour travailler.</li> <li>▪ Les distributeurs s'impliquent dans la promotion des produits québécois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de leadership au niveau du fonctionnement de certaines tables filières.</li> <li>▪ Un nombre beaucoup trop important d'organismes dans le secteur horticole. Difficulté à comprendre le rôle et le mandat de chacun.</li> <li>▪ Le CCDA fournit des données détaillées sur la consommation des produits horticoles à l'UPA et personne ne semble tirer profit de cette information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cet intervenant n'a fait état d'aucune menace d'importance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le CCDA conseille la fusion de certaines tables filières afin d'améliorer l'efficacité.</li> <li>▪ Le développement des produits biologiques est une opportunité certaine pour le secteur horticole.</li> </ul>

**TABEAU 4 - PERCEPTIONS DES AUTRES INTERVENANTS DANS LE SECTEUR HORTICOLE**

Autres intervenants	Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités et solutions avancées
<p style="text-align: center;">Fédération interdisciplinaire de l'horticulture ornementale du Québec (FIHOQ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campagnes de promotion dynamique spécifiques au secteur de l'horticulture ornementale tels que les floralies, fleurir le Québec et le programme fleurons du Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données pratiquement inexistantes sur le secteur. Manque d'information flagrant.</li> <li>▪ Les intervenants dans le secteur de l'horticulture ornementale se sentent très peu interpellés par les revendications et le mandat du CQH.</li> <li>▪ Il ne semble pas y avoir de point commun entre l'horticulture ornementale et les autres productions que représente le CQH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cet intervenant n'a mentionné aucune menace d'importance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer la perception des bienfaits de l'horticulture ornementale au niveau de la qualité de vie des personnes.</li> <li>▪ Selon des données sommaires, on importe aux alentours de 40 % des plantes ornementales au Québec, alors qu'il y a du potentiel pour en produire davantage ici au Québec.</li> <li>▪ Regrouper physiquement les divers organismes œuvrant dans le secteur (ex. : IQDHO, Horticompétences, FIHOQ, etc.). Le portrait actuel fait en sorte que ces organismes et leurs mandats sont mal connus des membres.</li> </ul>

## **2.6. Conclusion**

Les constats présentés dans ce chapitre sont ceux qui sont formulés par les intervenants rencontrés. Certains points semblent se contredire car ils se retrouvent par exemple à la fois dans les forces et dans les faiblesses. Ceci s'explique par la diversité des filières et maillons composant le secteur et la multiplicité des réalités vécues par les intervenants. Par exemple, la réalité d'un producteur aussi actif en transformation ne sera pas la même que celle d'un représentant des transformateurs.

Dans l'ensemble, on constate que les intervenants ont tendance à considérer que les causes et les solutions à leurs problèmes résident dans les autres maillons de la filière. Cela n'est certainement pas étranger au fait qu'il ressort de l'ensemble des entrevues un sentiment d'appartenance faible pour la filière horticole actuellement au Québec.

En somme, selon les intervenants du secteur, les forces du secteur horticole sont : la proximité des centres de consommation domestiques et d'exportation; les conditions agro-climatiques favorables à quelques égards; la bonne performance du secteur dans certains domaines (rendements dans certaines productions, importance de la valeur ajoutée au Québec, bonne compétitivité grâce à la qualité et/ou le prix de certains produits etc.); et l'existence de tables filières efficaces favorisant les relations constructives entre les maillons de certaines filières et ayant des bénéfices concrets (par exemple, les détaillants seraient de plus en plus disposés à acheter les produits québécois.

Quant aux faiblesses, les principales mentionnées au cours des entrevues sont celles-ci : le manque de concertation et de coordination en matière de signaux du marché, d'approvisionnement et d'innovation; la présence de tables filières inefficaces; l'individualisme et la compétition entre les intervenants du secteur; les rapports de force inégaux entre les maillons; les disparités entre l'offre des producteurs en général et les besoins des grossistes en termes de volumes et de qualité; le manque de promotion des produits québécois; les conditions climatiques (une seule saison de culture causant un approvisionnement saisonnier ou une hausse des coûts en énergie); le nombre d'organisations trop élevé; et le support gouvernemental insuffisant.

Les principales menaces relevées sont : les réglementations du travail et de l'environnement; le taux de change actuellement élevé; la compétition venant d'entreprises profitant d'économies d'échelle et pouvant produire ou être approvisionnées à l'année longue; la présence sur les marchés de produits de faible qualité pouvant affecter l'industrie à long terme; la présence sur le marché québécois de produits à faibles prix et/ou contenant des matières interdites au Canada; la surproduction périodique dans certaines

productions; la consommation nord-américaine qui plafonne dans certaines productions; la concentration des acheteurs; l'existence de disparités entre les législations notamment en matière d'homologation des pesticides et de qualité; l'imposition de mesures non-tarifaires aux frontières des pays d'exportation; l'incohérence ou l'injustice perçue de certaines réglementations, notamment en matière d'environnement; l'apparition prochaine de redevances sur l'eau; les subventions des gouvernements étrangers à leur industrie; l'innovation pas assez rapide; le gaspillage de matières premières surtout à cause des emballages; l'empêchement de fusionner les usines de transformation; l'insuffisance d'espaces-tablettes pour les fruits et légumes chez les grands distributeurs; et la difficulté d'offrir des conditions de travail compétitives à la main-d'œuvre.

Enfin, les opportunités et pistes de solution émanant du milieu sont surtout : l'augmentation des volumes de production; la diminution des coûts de production; les investissements réguliers en innovation; les initiatives de regroupements de l'offre; la promotion des produits québécois en fonction de leur singularité (qualité, conditions de production); l'amélioration des emballages et formats; les changements dans les tendances de consommation stimulés entre autres par les changements démographiques; l'existence de marchés de niche; le développement de la production hors Québec; la coordination de la production et des approvisionnements; le développement de marchés hors-Québec; et finalement, la qualité du service.

### 3. ANALYSE

---

Le mandat confié par le CQH exige bien sûr de rechercher et de considérer les perceptions des agents concernés, mais aussi de pousser l'analyse avec d'autres sources de données pour corroborer ou infirmer les affirmations et constats formulés par les intervenants au cours des entrevues. L'objectif ultime est de dégager des enjeux communs aux filières afin d'y trouver des solutions communes.

Le présent chapitre vise justement ce dernier objectif. L'information y est structurée de façon à ce que les trois enjeux principaux identifiés par l'industrie soient abordés. Ainsi, les analyses portant sur l'accès aux marchés seront présentées en premier lieu, puis suivront celles portant sur le développement durable, et enfin celles touchant l'innovation technologique et commerciale. Le tout se termine avec une réflexion sur la compétitivité du secteur qui permet d'ajouter à la réflexion tout en faisant la synthèse des divers enjeux analysés.

#### 3.1. L'accès aux marchés

L'accès aux marchés constitue une préoccupation importante des intervenants du secteur de l'horticulture. Les résultats d'entrevues ont permis de retenir que les producteurs et les transformateurs constatent qu'ils font face à une compétition de plus en plus performante et qu'ils perdent, de ce fait, des parts de marché. Le phénomène de concentration dans la distribution, jumelé aux politiques d'achats que les chaînes mettent en pratique, semble empirer la situation pour plusieurs.

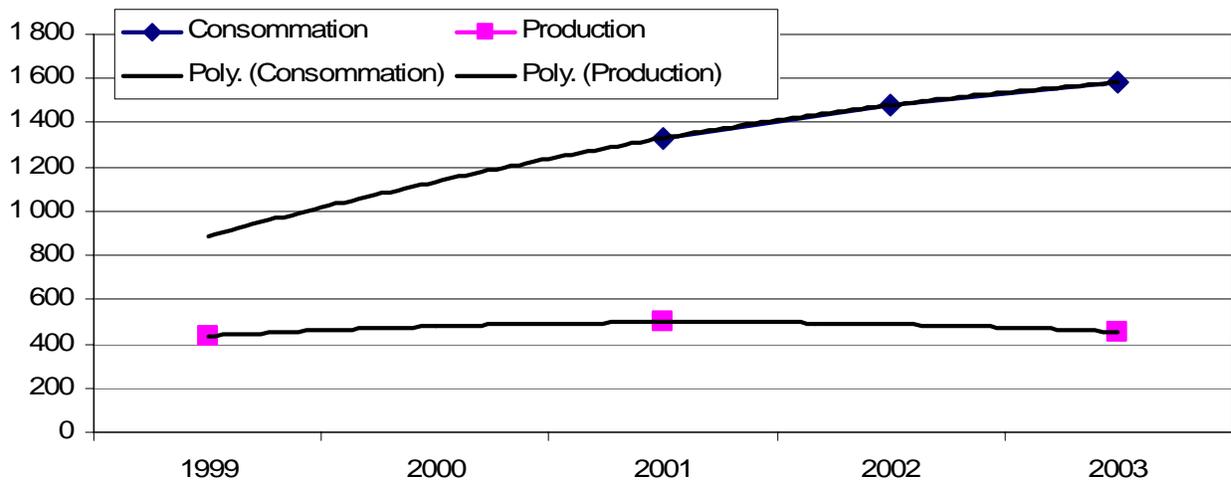
Pour y voir plus clair et surtout identifier des opportunités dans ce contexte, il sera nécessaire, d'une part, de comparer la situation vécue au Québec à celle d'autres régions dans le monde. Un regard devra aussi être porté sur l'évolution probable de la consommation et de la production dans les prochaines années et sur la dynamique interne des filières.

##### 3.1.1. Tendances des marchés

La conception d'une stratégie de développement du secteur passe nécessairement par une bonne compréhension des tendances qui ont cours sur les marchés horticoles. Il sera donc utile de comparer l'évolution de la production par rapport à celle de la consommation d'abord pour les fruits et légumes frais et transformés, puis pour les produits d'horticulture ornementale, au Québec, au Canada, aux États-Unis et en France. Les figures 1 à 6 établissent ces comparaisons en dollars courants.

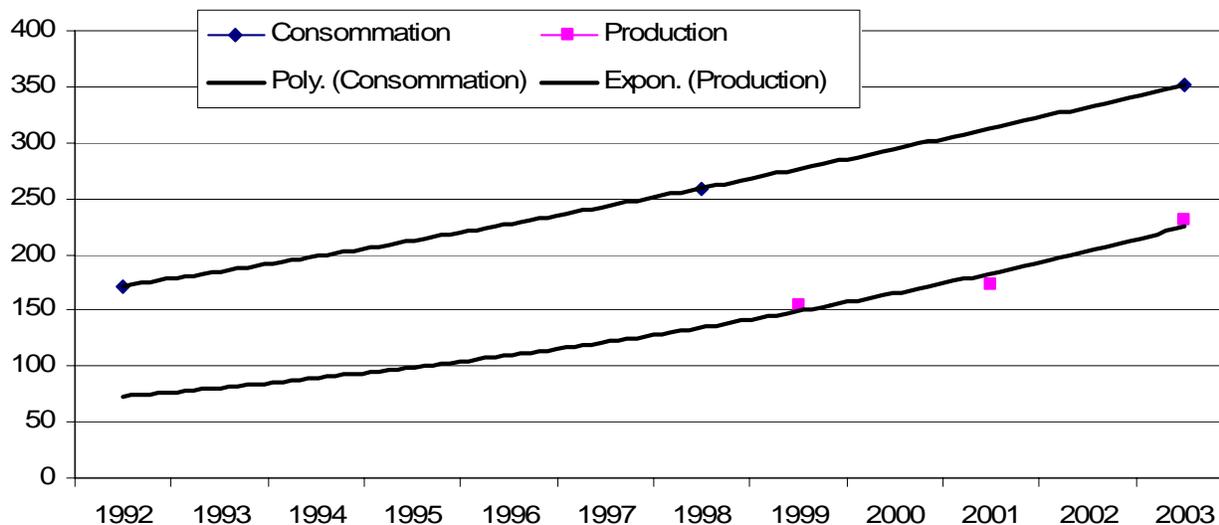
Dans ces régions, on peut généralement faire les mêmes constats : 1) la consommation a été en augmentation dans les dernières années; et 2) la production a perdu du terrain comparativement à la consommation. De façon générale, le secteur de l'horticulture ornementale semble cependant montrer plus de capacité à suivre l'évolution de la demande que celui des fruits et légumes.

**FIGURE 1 - ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION (2001 À 2003) ET DE LA PRODUCTION (1999, 2001 ET 2003) DE FRUITS ET LÉGUMES FRAIS ET TRANSFORMÉS AU QUÉBEC, EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS**



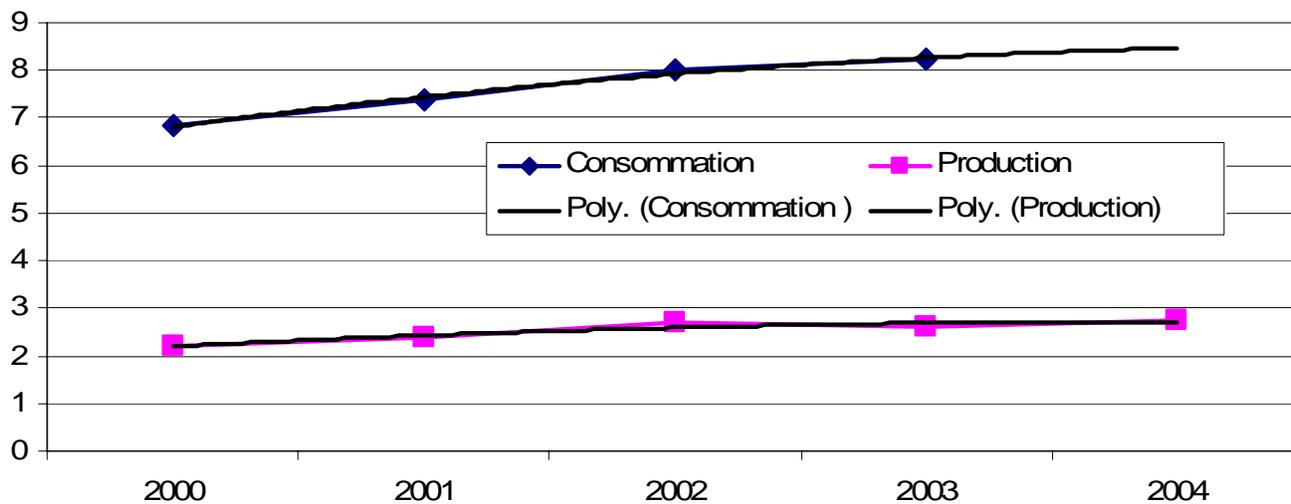
Source : MAPAQ (2004) et ÉcoRessources Consultants

**FIGURE 2 - ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION (1992, 1998 ET 2003) ET DE LA PRODUCTION (1999, 2001 ET 2003) DE PRODUITS D'HORTICULTURE ORNEMENTALE AU QUÉBEC, EN MILLIONS DE DOLLARS CANADIENS**



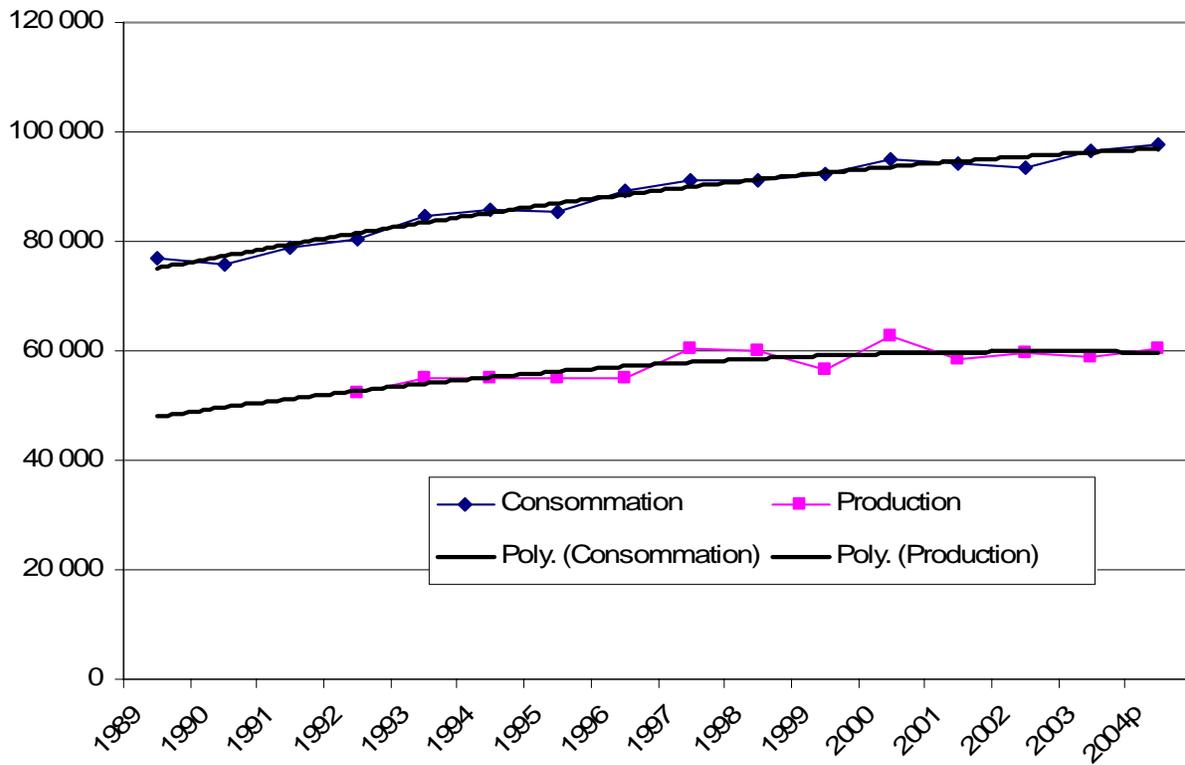
Source : Statistique Canada (Enquête sur les dépenses moyennes des ménages), MAPAQ (2005b) et ÉcoRessources Consultants.

**FIGURE 3 - ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION ET DE LA PRODUCTION DE FRUITS ET LÉGUMES FRAIS ET TRANSFORMÉS AU CANADA, DE 2000 À 2004, EN MILLIARDS DE DOLLARS CANADIENS**



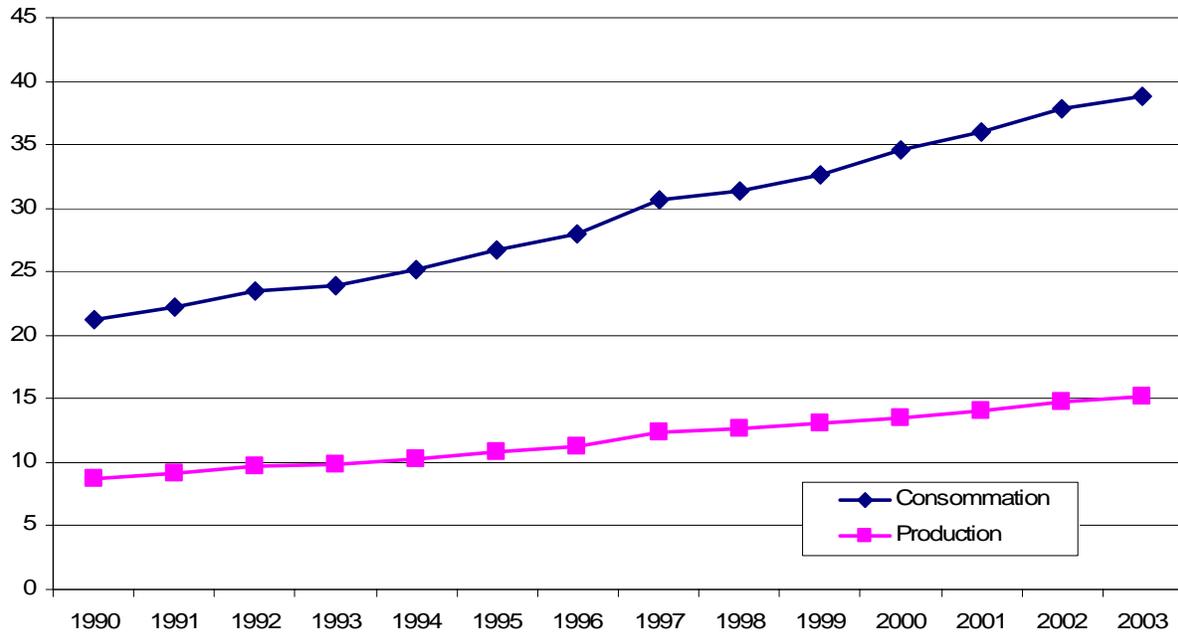
Source : ACNielsen (2005), Statcan (2005c) et ÉcoRessources Consultants

**FIGURE 4– ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION DE FRUITS ET LÉGUMES FRAIS ET TRANSFORMÉS AUX ÉTATS-UNIS DE 1989 À 2004, EN TONNES MÉTRIQUES**



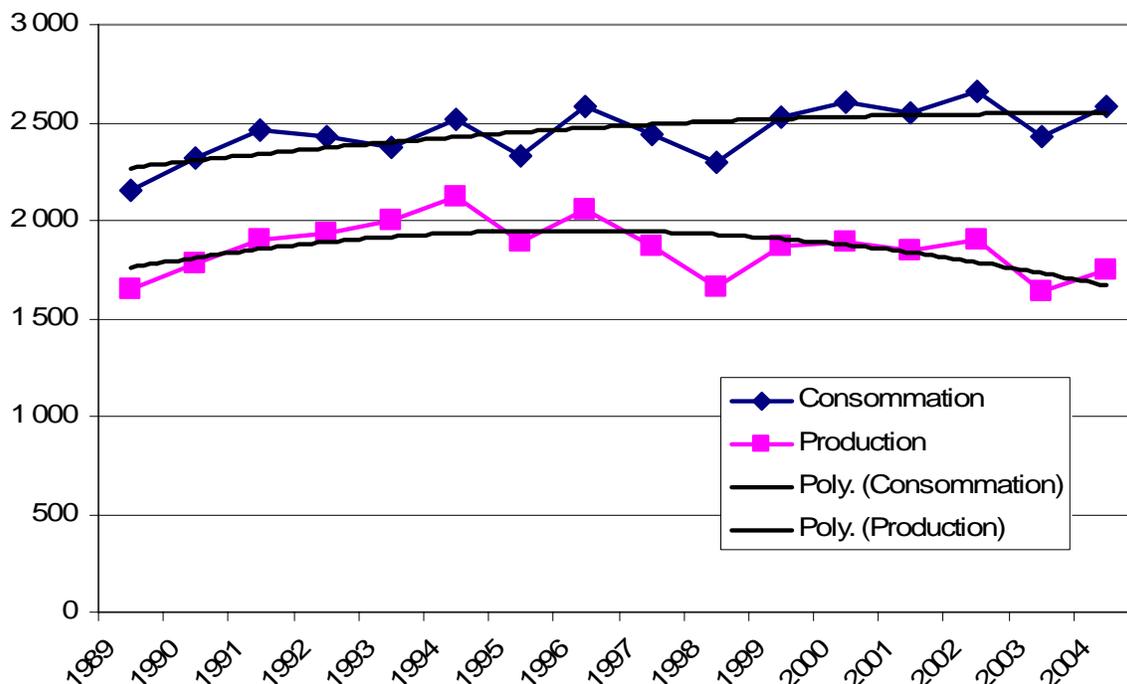
Source : ERS USDA (2006a), ERS USDA (2006b) et ÉcoRessources Consultants

**FIGURE 5– ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION DE PRODUITS  
D’HORTICULTURE ORNEMENTALE AUX ÉTATS-UNIS DE 1990 À 2003, EN MILLIARDS DE DOLLARS US**



Source : ERS USDA (2006c) et ÉcoRessources Consultants

**FIGURE 6– ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION DE PRODUITS  
D’HORTICULTURE ORNEMENTALE EN FRANCE, DE 1989 À 2004, EN MILLIONS D’EUROS**



Sources : ONIFLHOR (2005) et ÉcoRessources Consultants

Ce constat général sur l'écart croissant entre la production et la consommation laisse croire que des opportunités de croissance ne sont pas saisies au Québec dans le secteur. Toutefois, le fait que le même problème soit rencontré dans d'autres juridictions permet de relativiser la situation des producteurs québécois. Ils ne sont pas les seuls à souffrir de la compétition.

Par ailleurs, ces constats doivent être traités avec circonspection en raison de l'utilisation de données monétaires. En effet, ce léger accroissement de l'écart entre la production et la consommation pourrait également être attribuable à une augmentation de la marge des détaillants et autres intermédiaires. Cependant, et malgré que l'on ait observé une augmentation de la concentration au niveau du détail dans les régions étudiées, la forte compétition que se livrent les détaillants permet de croire que l'augmentation de la marge des distributeurs ne peut expliquer à elle seule l'écart grandissant qui sépare les valeurs monétaires à la production et à la consommation.

### **3.1.2. Tendances de la consommation**

Certains grands changements de fond se passent actuellement en occident tant au niveau démographique que des habitudes de vie. On assiste en parallèle à des changements dans les préoccupations et valeurs partagées par des tranches importantes de la population. Pour se positionner sur les marchés, il importe de comprendre ces tendances, que sont d'abord le vieillissement et la croissance faible de la population, puis l'emploi du temps chargé, le lien se développant entre l'alimentation et la santé, ainsi que l'innocuité des aliments. Cette section présente d'abord les tendances observables, et les opportunités à saisir découlant de ces tendances, qui sont à la fois nombreuses et prometteuses, sont présentées par la suite.

#### **3.1.2.1. Vieillesse et croissance faible de la population**

On assiste actuellement à un vieillissement de la population au Québec et au Canada. Si l'on se fie aux données fournies par l'Institut de la statistique du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2003a), la proportion de la population âgée de 50 ans et plus, qui était de 31 % en 2001, atteindra 44 % en 2036. La population totale, quant à elle, devrait cesser de croître en 2023, lorsqu'elle atteindra tout près de 7,9 millions de personnes (+6,3 % par rapport à 2001), pour entamer par la suite une tendance de déclin.

#### **3.1.2.2. Emploi du temps chargé**

Les familles sont de plus en plus occupées. Non seulement le phénomène du parent taxi continue de se développer avec la participation toujours importante des jeunes à différentes activités sportives et culturelles, mais en plus, on se rend compte que de plus en plus, les deux parents travaillent à l'extérieur de la maison.

Ces phénomènes ont des impacts importants sur les modes de consommation. Selon Cassano (1999), le temps alloué à la préparation du repas a diminué drastiquement dans les dernières années : alors qu'aux États-Unis, le souper se préparait en deux heures en 1967, aujourd'hui, cinq minutes suffisent. Le marché du remplacement du repas à domicile affiche une croissance de 8 % par année et permet l'obtention de marges brutes largement supérieures au marché des ingrédients. Toujours selon Cassano, 1996 a été la première année, aux États-Unis, où les restaurants ont enregistré des ventes de mets pour emporter supérieures à celles des repas consommés sur place. Qui plus est, dans 63 % des cas, le consommateur prendrait la décision de remplacer le repas maison tout juste avant le repas. Les critères de sélection les plus importants, dans cette décision, seraient la facilité de préparation (50 %) et le type de nourriture (31 %). Le prix semble donc être un facteur secondaire pour cette catégorie de produits.

### **3.1.2.3. Taille et type des ménages**

Les statistiques offertes par l'Institut de la Statistique du Québec (2003b) indiquent que la taille moyenne des ménages québécois a très peu évolué au cours des quinze dernières années. Alors qu'elle était passée de 4,0 à 2,7 de 1966 à 1986, elle n'a diminué que de 2,6 à 2,4 entre 1991 et 2001. Cependant, le type de ménages a évolué de façon plus significative. Les ménages composés de une et de deux personnes sont en effet en augmentation continue depuis les années '50; alors qu'ils formaient ensemble environ la moitié du nombre total des ménages québécois dans les années '80, ils totalisaient en 2001 environ les deux tiers des ménages (Institut de la Statistique du Québec, 2003c).

Ces tendances indiquent probablement l'augmentation de la proportion de célibataires et de familles monoparentales. Généralement, ces dernières disposent de relativement moins de temps pour la préparation des repas et autres loisirs et peuvent compter sur un revenu disponible plus limité.

### **3.1.2.4. Nutrition et santé**

Dans les dernières années, la malnutrition a changé de visage. La sous-alimentation a en effet conduit à un problème marqué d'obésité. Elle fait beaucoup jaser car elle occasionne une foule d'autres problèmes dévastateurs tant sur la qualité et l'espérance de vie des individus et populations affectées que sur le budget des gouvernements (problèmes cardio-vasculaires, diabète, maladies respiratoires, certains cancers, etc.). Or, si le lien entre l'obésité et l'exercice est connu, celui associant cette condition à l'alimentation s'établit de plus en plus<sup>5</sup>. La tendance vers la consommation d'aliments dits « santé » est remarquable et tout indique qu'elle se poursuivra au moins à court et moyen terme. Les fruits et légumes sont généralement très avantagés par cette tendance.

### **3.1.2.5. Innocuité des aliments**

Certaines crises alimentaires récentes telles que celles de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB ou communément appelée vache folle), de la grippe aviaire, de la fièvre aphteuse ou du poulet contaminé à la dioxine sont venues ajouter aux risques biologiques plus traditionnels (tuberculose, puis plus récemment la salmonellose et la contamination au *E. Coli* dans la viande hachée appelée la « maladie du hamburger »). Ces phénomènes, largement médiatisés, ont et continueront longtemps d'avoir des influences profondes sur les systèmes alimentaires et aucun secteur alimentaire n'est à l'abri de ce genre de crise.

---

<sup>5</sup> Voir entre autres [www.cdc.gov/nccdphp/dnpa/obesity](http://www.cdc.gov/nccdphp/dnpa/obesity)

Comme les systèmes de traçabilité et de gestion de la qualité comptent parmi les meilleures solutions connues à ce jour pour faire face à plusieurs risques alimentaires, il ne fait aucun doute que les entreprises et les filières qui mettront sur pied de tels systèmes sauront de mieux en mieux gagner les marchés. Il importe de souligner à ce sujet que non seulement l'efficacité, mais aussi l'introduction et l'opération de ces systèmes sont facilitées par une coordination verticale poussée tout le long de la filière.

### **3.1.2.6. Canaux alternatifs de distribution**

On assiste depuis quelques années à la croissance et au développement de plusieurs canaux alternatifs de mise en marché que peuvent être, par exemple, l'agriculture soutenue par la communauté (ASC)<sup>6</sup>, l'agrotourisme, les kiosques de bord de route, les sections du terroir dans les épiceries et supermarchés (voir la capsule 1 ci-dessous à ce sujet) et les marchés spécialisés (« Marché des Saveurs » du Marché Jean-Talon, « Marché des Caburons » à La Pocatière et « Marché de Chez Nous » à l'UPA), etc. La nature de ces activités rend difficile la collecte de statistiques. Il n'est donc pas possible de quantifier l'ampleur de ce mouvement. Plusieurs indices témoignent néanmoins de son développement. La plupart de ces initiatives se sont développées considérablement dans les cinq à dix dernières années. La presse générale et spécialisée livre régulièrement des articles sur ces initiatives ou tendances.

Ces tendances s'inscrivent en partie dans la réaction d'une partie non négligeable de la population face au phénomène de la mondialisation et à la recherche et la valorisation d'identités régionales qui y est associée. Elles sont aussi observables ailleurs au Canada, aux États-Unis et en Europe; la popularité croissante du mouvement *Slow Food*<sup>7</sup> est un exemple.

Du point de vue de la production, ces canaux sont variés mais ne permettent généralement pas l'écoulement de gros volumes pour des produits de toutes sortes. Ils permettent, dans la plupart des cas, d'aller chercher des revenus d'appoint intéressants.

---

<sup>6</sup> On réfère souvent à l'ASC par « paniers bio ». Référez à l'organisme Équiterre, basée à Montréal, pour la description de ce système d'approvisionnement qu'il a lui-même instigué au Québec ([www.equiterre.qc.ca](http://www.equiterre.qc.ca)).

<sup>7</sup> Voir le site web de l'organisme fondé et basé en Italie : [www.slowfood.com](http://www.slowfood.com). Le nombre et la diversité de la seule saisie de l'expression « slow food » dans un moteur de recherche témoigne de la vitalité de ce mouvement et de sa présence dans un grand nombre de pays.

## **CAPSULE 1 - DIFFÉRENTS MODÈLES D'ORGANISATION DE « SECTIONS DU TERROIR » CHEZ LES DÉTAILLANTS**

Les détaillants tentent de saisir l'engouement des consommateurs pour les produits dits « du terroir », qui représentent des marchés de niche où les volumes sont relativement peu importants. Ils arrivent pourtant à le faire, souvent en partenariat avec des agences et des producteurs locaux, ou encore des entreprises privées. Les épiciers sont généralement favorables à ces idées car elles restent simples à gérer pour eux, permettent de placer en magasin des produits qui se vendent bien et contribuent à procurer un avantage à leur magasin seulement par la présence de ces produits de caractère.

Le CLD Brome-Missisquoi a initié et coordonné un projet et a proposé une solution clés en main chez IGA. Grâce au projet « Saveurs et douceurs du Brome-Missisquoi », 11 producteurs et transformateurs locaux ont une vitrine dans quelques épiceries locales.

Loblaws, de son côté, a opté non pas pour un partenariat avec les organismes et producteurs locaux mais plutôt elle a demandé à une firme marketing de s'occuper de réunir une soixantaine de produits de partout au Québec et de lui vendre des présentoirs style « solution clés en main ».

### **3.1.2.7. Revenu disponible**

Statistique Canada rapportait, en mai dernier, que le revenu des ménages canadiens en dollars constants avait atteint un plateau en 2003 après s'être accru en moyenne de 3,2 % par année entre 1996 et 2001. En outre, et en dépit de l'augmentation du nombre de familles monoparentales observée et décrite plus haut, la proportion des ménages en situation de faibles revenus est en recul depuis 1996 puisqu'elle est passée de 12,1 à 8,4 % du total des ménages. Statistique Canada observait essentiellement les mêmes tendances au sujet des revenus des personnes âgées et du nombre de ménages de personnes âgées en situation de faible revenu (Statistique Canada, 2005d). Les statistiques québécoises montrent aussi une augmentation soutenue du revenu disponible en dollars constants des personnes seules et des unités familiales entre 1996 et 2002 (Institut de la statistique du Québec, 2005).

Le fait que les deux parents travaillent et que les baby-boomers accéderont de plus en plus à la retraite dans les prochaines années permet de croire que, d'une part, les revenus, et d'autre part, le temps dont disposera la population pour le jardinage demeureront importants, à court et moyen termes, du moins au Québec et au Canada.

### **3.1.2.8. Opportunités à saisir**

Les tendances sociodémographiques mises en évidence jusqu'à maintenant auront certainement des incidences palpables sur la consommation et laissent entrevoir des opportunités importantes à saisir. On peut en effet s'attendre à ce que les baby-boomers, qui amorcent leur retraite et que la perspective de la maladie inquiète davantage, fassent de plus en plus le lien entre l'alimentation et la santé et modifient leurs choix de consommation en conséquence. Il va sans dire que les fruits et légumes seront avantagés dans cette perspective. Ils sont aussi plus riches, plus en forme et plus actifs que leurs parents au même âge et disposent aussi généralement de plus de temps pour leurs loisirs; compte tenu de la hausse de popularité d'activités telles que la préparation des repas et l'entretien des jardins et plates-bandes, le secteur horticole en entier doit faire en sorte de se positionner pour saisir ce potentiel énorme.

D'un autre côté, avec l'agenda chargé des ménages actifs, tout indique que l'engouement pour les repas rapidement préparés ne risque pas de s'essouffler d'ici peu. Puisque les ménages actifs sont aussi généralement sensibles au lien entre santé et alimentation, on doit s'attendre à ce que les solutions « prêt-à-manger » et « prêt à cuisiner » à partir d'aliments sains (dont les fruits et légumes) continuent à croître et à offrir des opportunités intéressantes.

En lien avec ce qui précède, il importe de souligner que le consommateur a plusieurs visages. L'âge, le niveau de revenu, ainsi que la taille et le type du ménage, qui ont déjà été abordés, sont certes déterminants et auront des influences sur les principales variables à considérer que sont le temps et le revenu disponibles pour la préparation des repas et les loisirs. Tous ces facteurs auront des incidences sur la définition des produits complémentaires et de substitution. Ainsi, des cubes de melon prêts à manger et en format individuels seront probablement davantage en compétition avec des salades de fruits et des poudings en conserve, ou peut-être des pommes ou des clémentines qu'avec des melons entiers importés.

Enfin, il importe de mentionner que le vieillissement de la population et son aisance matérielle continueront de favoriser le développement du lien hédonique qu'une partie de la population entretient avec la nourriture ainsi que le secteur de l'horticulture ornementale en général. Des initiatives telles que celle des Fleurons du Québec s'inscrivent très bien dans ce contexte et peuvent soutenir cette tendance potentiellement très profitable au secteur.

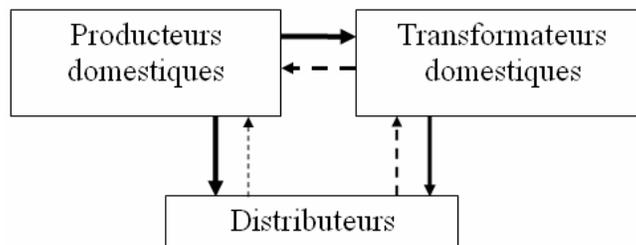
### 3.1.3. Tendances de distribution

Au niveau de la distribution, l'achat, par Métro, de A&P présent surtout en Ontario, de même que l'entrée de Wal-Mart sur le marché de l'alimentation, prévu d'ici 2009<sup>8</sup>, indiquent que les modes d'approvisionnement des grandes chaînes ne changeront pas et que la pression sur les prix et la qualité ne peut qu'augmenter dans les prochaines années.

La compétition, aidée par les améliorations des conditions et transport et d'entreposage, provient de plus en plus loin. D'une part, sur le marché frais, les producteurs californiens, devant la congestion du marché nord-américain, cherchent des débouchés de plus en plus loin et débordent sur le marché canadien. D'autre part, sur le marché de la transformation, la production visant l'exportation augmente rapidement dans certains pays dont l'Inde, la Chine, et les pays récemment intégrés à l'Union européenne (OCDE et FAO (2005)). En somme, on se retrouve avec une augmentation de la compétition qui engendre une pression à la baisse sur les prix pour toute la filière.

Ces considérations invitent à une réflexion plus structurée sur les relations de dépendance qui caractérisent les trois principaux maillons de la filière alimentaire au Québec, soient les producteurs domestiques, les transformateurs domestiques et les distributeurs (ce maillon inclut les grossistes et les détaillants). Tous sont représentés à la Figure 7.

**FIGURE 7 – RELATIONS DE DÉPENDANCE ASYMÉTRIQUES ENTRE LES PARTENAIRES DE LA FILIÈRE**



Source : ÉcoRessources Consultants

D'une part, on se rend compte qu'en général, plus on monte dans la filière vers le consommateur final, moins on dépend de ses fournisseurs. Ceci s'explique par le fait que les acheteurs ont de plus en plus d'options de rechange venant de l'importation et que si le transformateur ou le producteur domestique

---

<sup>8</sup> Sylvain Prud'homme, représentant de Wal-Mart pour le district de Québec, communication personnelle, février 2006.

n'offrent pas de produits satisfaisants, les transformateurs et producteurs étrangers, eux, le feront. À l'inverse, un producteur domestique, en partie à cause de la nature périssable de ses produits et de sa spécialisation, dépend généralement du transformateur ou du distributeur domestique pour écouler son produit. Compte tenu de cette dynamique particulière, les producteurs, plus facilement remplaçables, sont les plus vulnérables à la diminution des prix, suivis par les transformateurs, puis les détaillants. Autrement dit, les distributeurs sont ceux qui peuvent le plus facilement trouver des solutions de rechange lors de hausses de prix. Le corollaire de ce phénomène et le plus important à retenir est que les producteurs sont de plus en plus remplaçables, et ce, surtout dans le marché des aliments indifférenciés où la compétition se fait sur la base des prix.

### **3.1.3.1. Marques maison**

Le développement et la croissance importante des marques maison ces dernières années préoccupent les intervenants du secteur et ceux-ci semblent y voir plus souvent qu'autrement une source d'inquiétude. Il est dès lors important d'en faire une brève analyse.

Les sources d'inquiétude sont généralement la perte d'identité du producteur ou du transformateur qui a souvent investi pour positionner sa marque auprès des consommateurs, l'origine étrangère non identifiée de plusieurs produits primaires, la compétition féroce par le prix exercée par les produits de marque maison et la faible marge offerte par les grossistes aux fournisseurs de ces produits. En somme, les intervenants y voient souvent une façon de plus pour les détaillants de profiter de leur position de force dans le marché pour en retirer davantage de profits au détriment de leurs fournisseurs actuels.

Cependant, plusieurs fournisseurs ont saisi les opportunités qui y sont rattachées. Les volumes sont en effet importants et ceux qui approvisionnent ce marché profitent du fait que les coûts de promotion et d'occupation des espaces-tablettes sont beaucoup plus faibles. Par ailleurs, il faut comprendre que les détaillants recherchent avant tout des produits qui se vendent bien. Ainsi, un produit obtenant du succès à cet égard permet en théorie à son fournisseur d'acquérir un certain pouvoir de négociation, et possiblement d'inverser le rapport de force avec le grossiste.

En somme, le marché des marques maison a ses propres exigences et peut ne pas convenir à tous. Il offre cependant des opportunités de taille et à cause entre autres de sa dimension et de la croissance qu'il affiche.

### 3.1.3.2. Services alimentaires (HRI)

Le secteur des services alimentaires, ou HRI (acronyme de « hôtellerie, restauration et institutions ») représente lui aussi beaucoup de potentiel pour le secteur horticole québécois. Selon l'enquête réalisée par le MAPAQ (2003), on estime en effet que ce secteur a enregistré près de sept milliards de dollars de ventes en 2000 (voir le Tableau 5). On peut entre autres y constater que le sous-secteur de la restauration est le plus important des trois puisqu'il représente près de 80 % de ce montant.

**TABLEAU 5 – IMPORTANCE DES SOUS-SECTEURS DES HRI AU QUÉBEC**

Secteur	Description	Ventes (MM\$) (2000)	Nombre d'établissements
Hôtellerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restauration avec hébergement</li> <li>▪ Auberges et gîtes touristiques</li> <li>▪ Centres des congrès</li> <li>▪ Chaînes d'hôtels</li> <li>▪ Propriétaire indépendant</li> </ul>	0,7	1 960 (55 % du total des hôtels)
Restauration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haut de gamme</li> <li>▪ Familiale</li> <li>▪ Populaire à thème</li> <li>▪ Rapide</li> <li>▪ Cantine</li> <li>▪ Traiteur</li> <li>▪ Débit de boisson</li> </ul>	5,8	17 041 (27,4 % faisant partie d'une chaîne et 72,6 % d'indépendants)
Institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Santé et services sociaux</li> <li>▪ Éducation</li> <li>▪ Milieu carcéral</li> <li>▪ Bases militaires</li> <li>▪ Milieu de travail (cafétérias)</li> </ul>	0,4	7 548 (72 % autogérés et 28 % en concession)

Source : MAPAQ (2003)

Le secteur des HRI offre certes beaucoup de potentiel, mais il s'agit d'un secteur hétérogène et exigeant. Non seulement les sites de vente sont nombreux et diversifiés, mais les modes d'approvisionnement le sont aussi (passent souvent par soumissions et les ventes directes). Les besoins sont aussi diversifiés autant en matière de formats que de niveaux de transformation. Le niveau élevé d'exigence, surtout en matière de volumes, de qualité et d'uniformité, est certainement relié au fait que les hôpitaux et chaînes d'hôtels et de restaurants font partie du secteur. Nombreux sont les acheteurs qui exigent par exemple la certification HACCP. Ce secteur constitue aussi un débouché important pour bon nombre de producteurs de produits haut de gamme ou distinctifs (certifiés biologique, cultivars inusités, fleurs comestibles, etc.).

Les tendances évoquées précédemment affectent aussi le secteur des HRI. Par exemple, le vieillissement de la population implique une croissance des ventes alimentaires aux hôpitaux et foyers pour personnes âgées. Aussi, le rythme de vie accéléré de la population et le revenu disponible important se traduit par une croissance des ventes en restaurant (selon le MAPAQ (2003), ce secteur a enregistré une augmentation de 7,2 % de 1999 à 2000). La tendance hédonique et santé est aussi très présente dans le secteur.

Toujours selon l'enquête du MAPAQ (2003), les responsables des achats des services alimentaires sont généralement désireux d'acheter les produits québécois mais n'y trouvent pas leur compte et doivent fréquemment recourir aux importations pour répondre à leurs besoins. Les points de blocage seraient essentiellement aux niveaux du manque d'information sur les produits et producteurs intéressés à fournir les produits en question et de la qualité déficiente des produits offerts (surtout au chapitre de la conservation, de l'apparence et de l'emballage). Les produits québécois se démarqueraient cependant par leurs bas prix et leur fraîcheur en saison, ainsi que par la proximité des fournisseurs, ce qui favoriserait le lien d'affaires.

En somme, le secteur des HRI offre beaucoup de potentiel mais il est difficile à pénétrer. Les intervenants rencontrés qui approvisionnent déjà ce secteur indiquent cependant que les liens d'affaires sont relativement stables, une fois que le fournisseur a démontré qu'il répond aux critères des acheteurs. Tous ont souligné l'importance de la qualité du service offert.

#### *3.1.4. Types de marchés; existe-t-il d'autres avantages compétitifs que le prix?*

On peut distinguer trois types de marchés importants : le marché de masse, où la compétition se fait essentiellement sur le prix; le marché à faible valeur ajoutée, essentiellement basé sur la certification, le respect de normes et l'identification avec plus value; et finalement, le marché à forte valeur ajoutée, se démarquant par la capture de marchés de niche, celui du remplacement repas maison, etc. De ce groupe peuvent aussi faire partie des assemblages de produits eux-mêmes à valeur ajoutée (voir, par exemple, la capsule 2 sur la solution italienne qui suit).

L'analyse des discours des intervenants québécois révèle que la plupart des préoccupations se situent au niveau du marché où la compétition se fait sur les prix, celui qui est probablement le plus encombré et où il est le plus difficile de se démarquer compte tenu de la situation du Québec (pays nordique au climat rigoureux où les normes sociales et environnementales sont développées). Une visite chez les détaillants, où la plupart des produits à valeur ajoutée sont importés, de même que l'écoute de leurs propos, confirment le constat.

On peut donc se demander si les intervenants québécois mettent suffisamment d'efforts dans les marchés à valeur ajoutée. Certes, certaines initiatives montrent que certains ont saisi le potentiel de ces marchés, mais tout indique qu'il y a encore fort à faire.

Ainsi, à titre d'exemple des pommes de terre, appartenant pourtant à une catégorie de produits typiquement indifférenciés et à bas prix, pourraient cesser de concurrencer les autres pommes de terre en étant lavées, épluchées et emballées avec des carottes et du rutabaga ayant subi le même traitement, ainsi que du chou en quartiers et des haricots ficelés en ballots, pour composer un ensemble de « légumes à bouilli prêts à cuisiner ».<sup>9</sup>

## **CAPSULE 2 - UNE SOLUTION ITALIENNE POUR DES REPAS RAPIDES, NUTRITIFS ET SAVOUREUX PRÉPARÉS À LA MAISON**

En Italie, pays qui a vu naître le mouvement maintenant international *Slow food*, on peut trouver, en épicerie, des solutions rapides pour la confection de repas nutritifs et savoureux. Il est en effet possible de trouver des barquettes de fines tranches de veau prêtes à cuire tout juste à côté de légumes d'accompagnement pré-coupés, de laitue lavée et coupée en sac, d'assaisonnements pour le veau et de vinaigrette pour la salade. Pour un prix total légèrement moindre de ce qu'un repas peut coûter au restaurant ou en livraison, il est donc possible de rentrer à domicile avec des ingrédients haut-de-gamme permettant de préparer un repas délicieux en moins de dix minutes.

Pour le veau et les légumes composant cet ensemble harmonieux et pratique d'aliments prêts à cuisiner, la compétition ne vient pas, respectivement, d'autres coupes ou types de viande, ou des légumes entiers, mais du repas du restaurant en salle, pour emporter, ou livré.

### **3.1.5. Qu'est-ce qu'on retient en matière d'accès au marché?**

En matière d'accès aux marchés, on observe bel et bien un certain recul de la part des fournisseurs québécois sur les marchés domestiques de légumes et de fruits à la fois frais et transformés. Il en est de même pour les produits d'horticulture ornementale, quoique l'écart entre la consommation et la production croisse moins rapidement dans cette filière.

Les raisons pouvant expliquer cet effritement des parts de marché sont diverses : la faible présence des produits québécois sur les nouveaux marchés affichant les plus fortes croissances telles que les produits biologiques frais et transformés et les solutions rapides de repas à la maison; le manque de communication

---

<sup>9</sup> Certains distributeurs ont d'ailleurs déjà commencé à faire certains assemblages de produits en magasin afin de capitaliser sur cette tendance lucrative.

entre la production et le détail faisant en sorte que les consommateurs ignorent les conditions de production et que les producteurs et transformateurs ne sont pas informés de l'évolution des goûts des acheteurs finaux; le manque d'innovations technologiques et commerciales soutenues et les différences de normes relatives au travail ou à l'environnement entre les pays.

Des défis communs que doivent relever toutes les filières du secteur horticole québécois en matière d'accès au marché émergent donc de cette analyse. Il s'agit essentiellement : 1) de mieux ajuster l'offre à la demande (en quantité et en qualité); 2) faire face à la concurrence des pays en voie de développement; 3) la promotion de la spécificité québécoise (qualité supérieure et modes de production respectueux de l'environnement et des travailleurs); et 4) le développement de moyens permettant de se rendre indispensables à l'acheteur.

Pour améliorer la position des intervenants québécois autant sur les marchés domestiques qu'extérieurs, des pistes de solution consistent à : 1) augmenter le niveau de coordination verticale dans les différentes filières de l'industrie afin de réduire les coûts de transaction et de permettre à l'information de circuler dans les deux directions le long des filières; et 2) investir davantage les marchés des produits différenciés où le prix n'est pas le premier facteur de décision d'achat. Dans ce dernier cas, l'objectif pour les producteurs et transformateurs est de se rendre nécessaires à leurs clients.

Ces solutions prennent de plus en plus d'importance, compte tenu des tendances démographiques et de consommation observées et à prévoir. Les plus déterminantes sont le vieillissement de la population, le grand pouvoir d'achat des baby-boomers qui partent à la retraite, le rythme de vie effréné de la population active, l'exigence générale de produits de qualité favorisant la santé associé au développement du lien hédonique de la population avec la nourriture et les produits d'horticulture ornementale, et la sensibilisation importante et croissante de l'ensemble de la population au sujet du respect de l'environnement et des droits humains.

Ces facteurs, en forte interaction les uns avec les autres, peuvent avantager les fournisseurs québécois, en autant que ces derniers communiquent leurs avantages aux consommateurs sur ces différents plans. Le consommateur exige de plus en plus que le produit soit beau, sain, rapide de préparation et qu'il soit produit dans le respect des travailleurs et de l'environnement. Il a l'argent pour appuyer ce choix, tout en ne prenant pas le temps de se renseigner. Le fournisseur doit donc investir non seulement pour mettre ce produit devant les yeux des consommateurs, mais aussi pour le convaincre que son produit est supérieur aux autres.

## 3.2. Développement durable

Depuis les années 1980, le concept de développement durable prend de l'importance dans tous les secteurs de l'économie et de la société. Si l'on observe le secteur horticole, en plus de se fier aux résultats des entrevues (voir le chapitre deux), le secteur de l'horticulture québécois ne fait pas exception à la règle. On constate toutefois qu'en horticulture, le concept de développement durable est perçu comme un ensemble de contraintes étant donné la sévérité des normes environnementales et de l'homologation des pesticides. Ces deux aspects du cadre normatif sont perçus comme ayant des impacts tangibles sur la compétitivité des entreprises du secteur.

Comme on l'a vu, les producteurs ont affirmé en entrevue que le cadre dans lequel ils doivent travailler est parmi les plus sévères au monde. Théoriquement, ceci a un impact à la fois sur la qualité globale du produit<sup>10</sup> et sur la compétitivité du secteur. Dans cette section, ces affirmations seront vérifiées.

### 3.2.1. Définition

Il convient, avant d'aller plus loin dans cette analyse, de définir ce concept qui peut, malgré son utilisation fréquente être galvaudé<sup>11</sup>. Le développement durable est, selon le rapport Brundtland (1987), « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». On précise souvent cette définition large avec trois éléments essentiels à considérer : un développement respectueux de la société, économiquement viable et respectueux de l'environnement.

---

<sup>10</sup> Il n'est pas certain que la qualité du produit proprement dite sera toujours supérieure lorsque les normes à respecter seront plus contraignantes; même les producteurs certifiés biologique ont de la difficulté à démontrer scientifiquement que leurs produits sont de qualité supérieure à celle des produits dits « conventionnels ». Sans que cette distinction soit toujours faite de façon consciente chez les consommateurs, l'avantage d'avoir des normes plus sévères s'appliquant à toutes les productions réside probablement davantage dans la préservation de la qualité des écosystèmes (sols, cours d'eau, etc.) que dans la supériorité des produits comme telle.

<sup>11</sup> Pour une discussion approfondie sur le développement durable voir le texte affiché sur le site du projet Jargon : [www.projetjargon.org/dossiers/dd](http://www.projetjargon.org/dossiers/dd)

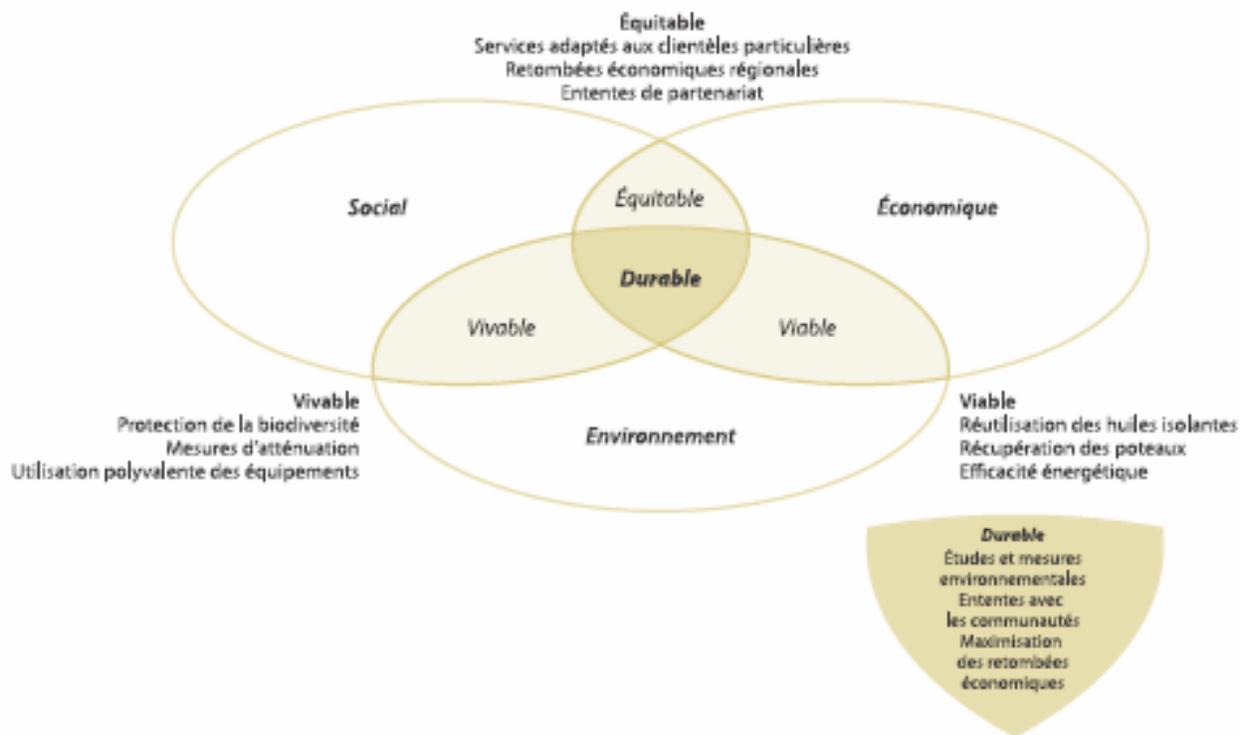
Comme le montre la Figure 8, tirée du rapport 2003 sur le développement durable d'Hydro-Québec, le développement durable vise trois objectifs : l'intégrité écologique, l'équité (le volet social), et l'efficacité économique (Déclic, 1996). Il implique de :

- 1) Maintenir l'intégrité de l'environnement;
- 2) Améliorer l'équité sociale, c'est-à-dire permettre la satisfaction des besoins essentiels des communautés humaines;
- 3) Améliorer l'efficacité économique, c'est-à-dire favoriser une gestion optimale des ressources.

L'agriculture est fondamentalement multifonctionnelle. Son rôle n'est pas simplement de produire des aliments, elle a aussi une forte influence sur la nature des économies locales, les groupes sociaux et les écosystèmes. Elle contribue à la viabilité socio-économique des zones rurales ainsi qu'à la gestion des ressources naturelles et environnementales. Parmi les autres fonctions d'un système agraire viable, on pense au recyclage et la fixation des éléments nutritifs et à la conservation des sols et de l'eau. Comme autres fonctions de l'agriculture, on dénombre les pratiques sociales et culturelles des communautés rurales, l'entretien et la valeur esthétique des paysages et la dimension « loisir » que revêtent les territoires agricoles pour les populations citadines. Une agriculture durable est capable de fortifier ces fonctions « non productives » de l'agriculture.

Une agriculture durable doit donc non seulement être efficace économiquement mais également être responsable d'un point de vue environnemental et social. Les trois éléments sont essentiels et aucun ne peut compenser les manquements de l'autre. Si le sol ne peut plus produire, la ferme ne sera plus viable. Si le producteur fait faillite, la ferme disparaîtra. Si la ferme n'est pas un atout pour la société, elle perdra le support de la société et elle ne pourra donc survivre. Les dimensions économiques, environnementales et sociales de la ferme sont comme les trois pattes d'un tabouret, si l'une d'elle vient à manquer, il s'écrase.

FIGURE 8 - CONCEPT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE SCHÉMATISÉ



Source : Hydro-Québec (2003)

### 3.2.2. Progression dans la prise en compte des aspects environnementaux

Un simple regard sur le passé récent démontre bien que les producteurs horticoles québécois ont avancé dans l'adoption des pratiques durables. On n'a qu'à référer au développement de la lutte intégrée et du dépistage grâce, entre autres, au Réseau d'avertissements phytosanitaire et aux clubs d'encadrement technique et de dépistage. Ces initiatives à succès ont permis de réduire significativement l'usage des pesticides : de 1992 à 2001, selon Gorse (2005), en agriculture, on a constaté une diminution de l'usage des pesticides de 32,6 % sur la base de l'indice de pression des pesticides qui est passé de 3,65 à 2,46 kg d'ingrédients actifs par hectare de sol cultivé (superficielles en fourrages exclues).

Il va sans dire que cette diminution résulte en partie des initiatives visant une utilisation plus rationnelle des produits phytosanitaires et correspond à la fois à un meilleur bilan socio-environnemental et à des économies significatives des différents secteurs de production impliqués. Un tel constat s'inscrit tout à fait dans le modèle « gagnant-gagnant » de Porter présenté plus bas dans la capsule 3, car ces améliorations ne sont pas un avantage seulement pour les écologistes ou des écosystèmes et de la faune et de la flore qui l'habitent mais aussi pour les entreprises qui ont mis en œuvre ces pratiques innovatrices. Ces démarches

s'inscrivent aussi dans la logique du concept d'écologie industrielle dont il est question dans la capsule 4 de la page suivante.

### **CAPSULE 3 - L'HYPOTHÈSE DE PORTER DANS LA PERCEPTION DES NORMES ENVIRONNEMENTALES**

Les premières normes environnementales dans les années 1980, ont souvent été accueillies par les compagnies des pays occidentaux, avec une attitude plutôt rébarbative. Les entreprises concevaient ces nouvelles exigences comme étant improductives et on assimilait généralement ces réglementations à des contraintes et des coûts additionnels.

Par la suite, on a vu de plus en plus de réactions positives de la part de compagnies assujetties à des normes environnementales. On se rendait compte que les normes environnementales permettaient entre autres d'améliorer l'utilisation des matières premières et de projeter une image positive à la population et aux consommateurs. C'est exactement ce qui s'est passé en horticulture au Québec lorsque des programmes ont permis d'optimiser et de réduire l'utilisation de pesticides grâce à la stratégie phytosanitaire et au RAP, notamment; non seulement la pollution a diminué, mais en plus, les producteurs ont sauvé de l'argent auparavant « gaspillé ».

Un professeur de l'Université de Harvard, Michael Porter, a proposé un modèle de type « gagnant-gagnant » pour représenter ce phénomène où la réglementation environnementale constitue un éperon stimulant l'innovation et l'amélioration en général, en plus d'améliorer l'image des entreprises donc, en somme, de leur conférer un avantage comparatif (Boiral (2004)). C'est pourquoi on dénomme généralement cette approche par « l'hypothèse de Porter ».

Les exemples d'entreprises de tous les domaines qui voient plutôt des opportunités et des avantages comparatifs que des contraintes et des menaces dans la réglementation environnementale sont très nombreux<sup>12</sup> :

- Shell, qui a réduit ses émissions de GES, économise et en fait une image positive;
- Irving qui s'était vu refuser des contrats à cause de sa gestion des forêts et qui fait maintenant certifier ses activités par des organismes indépendants de façon à se démarquer sur les marchés;
- Alcoa à Bécancour qui récupère l'eau de pluie et économise l'eau pour ses procédés de production;
- Les usines de pâtes et papiers québécoises que les investissements réalisés pour respecter les normes environnementales ont rendues plus compétitives.

---

<sup>12</sup> Pour d'autres exemples, voir entre autres le site web du World Business Council for Sustainable Development ([www.wbcsd.ch](http://www.wbcsd.ch)).

#### CAPSULE 4 - L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET SON APPLICATION EN HORTICULTURE

En théorie, le concept d'écologie industrielle est basé sur le principe de calquage des processus biologiques et écologiques naturels dans les processus de production à l'échelle humaine. Concrètement, il implique que la pollution et les déchets ne sont pas, respectivement, de la pollution qu'il faut cacher ou négliger et des déchets dont il faut se débarrasser au moindre coût possible. Ces notions prennent davantage d'importance avec la hausse des coûts des matières premières stimulée notamment par la forte croissance de l'économie Chinoise.

Voici comment les tenants de l'écologie industrielle proposent de considérer la pollution et les ordures : la pollution, premièrement, correspond en fait à une perte de ressources se traduisant par une perte de productivité et donc par des pertes financières; il s'agit après tout d'énergie ou d'intrants (généralement coûteux) mal utilisés ou transformés. En agriculture, on a tout avantage à ce que les pesticides ou les fertilisants, par exemple, n'agissent qu'à l'endroit où ils sont destinés, et non dans les cours d'eau. L'agriculture de précision est un moyen parmi plusieurs permettant d'y arriver.

Par ailleurs, selon ce mode de pensée, il n'existe pas de déchets, mais plutôt que des sous-produits à valoriser. Ce concept s'applique déjà à plusieurs égards en agriculture (fabrication de composts à partir de feuilles de la ville et d'autres sous-produits organiques, amendements tels que les bois raméaux fragmentés (BRF) et boues d'épuration, récupération de chaleur d'industries pour chauffer des serres, etc.). La constitution d'un répertoire de sous-produits peut aider à identifier les sources de sous-produits et les utilisateurs potentiels et peut permettre l'émergence d'occasions d'affaires intéressantes.

Ultimement, ce concept peut mener à des applications curieuses mais intéressantes telles que la construction de villes ou de quartiers industriels entiers tels que ceux de Kalundborg, au Danemark. Des applications plus simples ont été mises en œuvre au Québec, notamment en transformation agroalimentaire avec Agropur qui est passé de 10 à 2 % de pertes dans ses effluents essentiellement en mesurant ses pertes et en améliorant ses procédés de fabrication de fromage<sup>13</sup>.

Dans cette perspective, il importe : 1) de prendre conscience des déchets générés par l'entreprise et des fuites possibles pouvant émaner de l'entreprise; 2) de les mesurer (car on réduit mieux ce qu'on arrive à mesurer); et 3) de valoriser ses sous-produits (matières premières, plastiques, eau, chaleur, etc.) et/ou de diminuer les fuites de toutes sortes en améliorant les processus de production et de transformation.

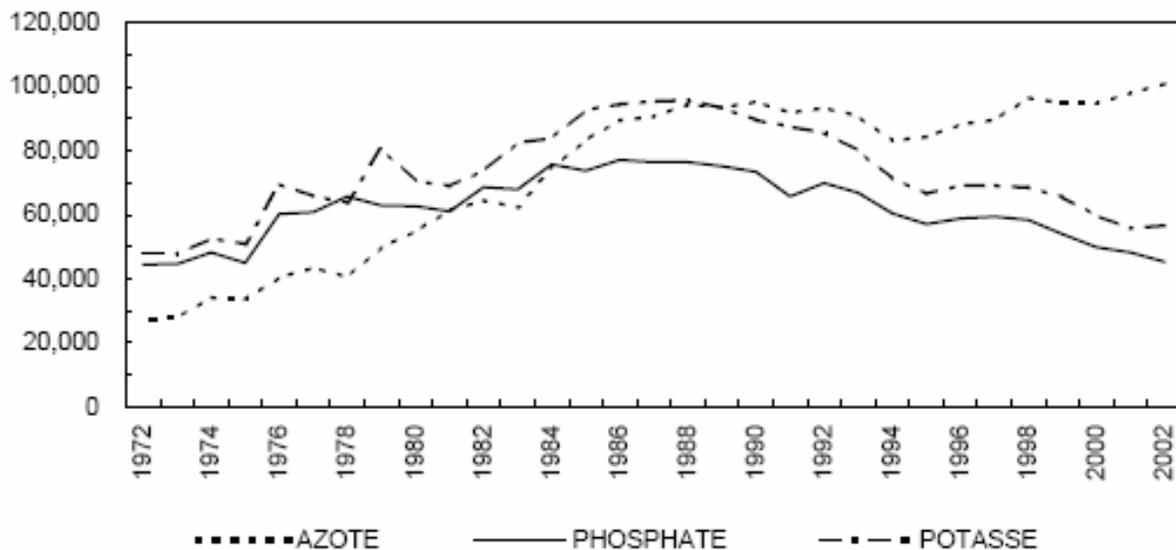
---

<sup>13</sup> Jean Laperrière, communication personnelle, novembre 2004.

### 3.2.2.1. Fertilisants

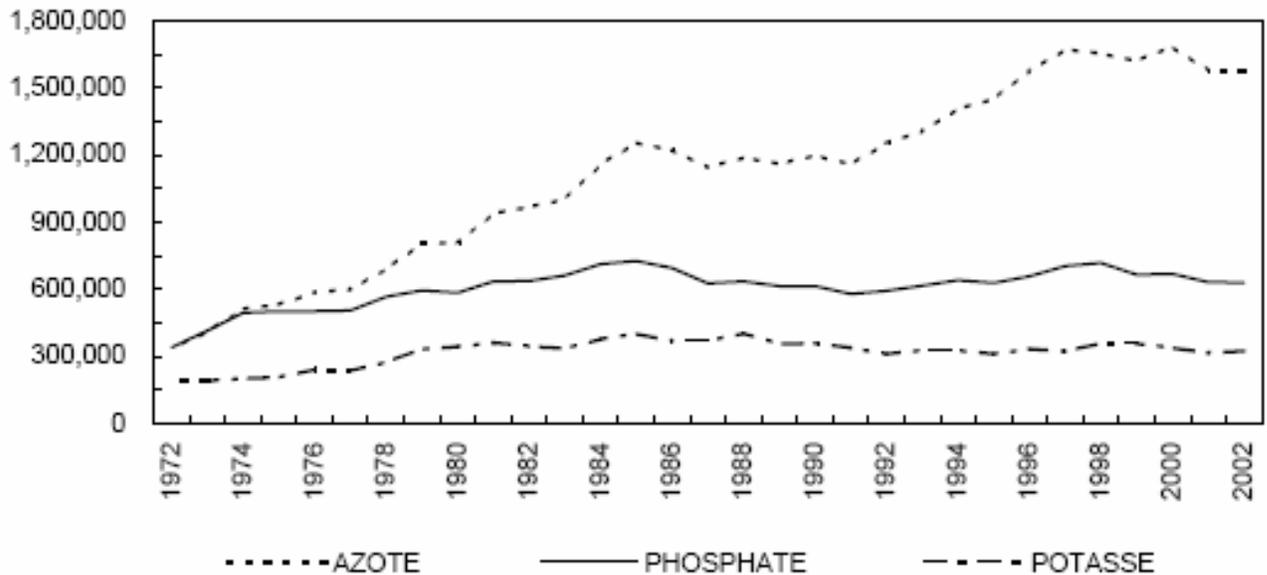
Côté engrais, les figures 9 et 10 permettent de comparer l'évolution de la vente de fertilisants (azote, phosphore et potassium) respectivement au Québec et au Canada entre les années 1972 et 2002. Elles permettent de constater qu'au Québec, la vente de fertilisants a augmenté jusque dans les années '80. Par la suite, la vente d'engrais azotés s'est stabilisée (à environ quatre fois le niveau de 1972) mais celles de phosphore et de potassium ont diminué considérablement pour revenir presque au niveau de 1972. Dans l'ensemble du Canada (Québec inclus), les ventes d'azote ont aussi augmenté considérablement car elles ont quintuplé durant la période observée. Comme au Québec, les ventes de phosphore et de potassium ont doublé entre 1972 et le milieu des années '80. Par la suite, par contre, le niveau des ventes semble s'être cependant maintenu davantage au Canada qu'au Québec; les ventes de phosphate ont en effet doublé entre le début et la fin de la période étudiée.

**FIGURE 9 - ÉVOLUTION DES ENGRAIS VENDUS ET TENEUR EN ÉLÉMENTS NUTRITIFS, QUÉBEC  
(TONNES MÉTRIQUES)**



Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada (2002)

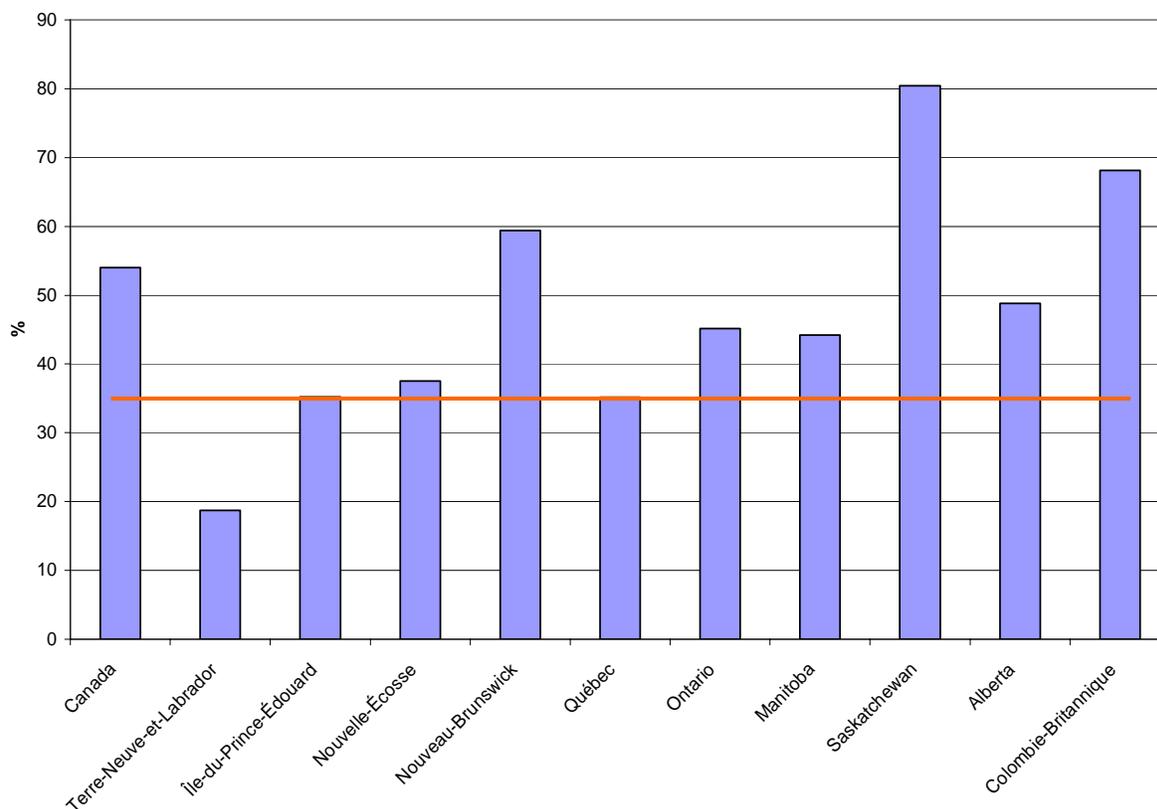
**FIGURE 10 – ÉVOLUTION DES ENGRAIS VENDUS ET TENEUR EN ÉLÉMENTS NUTRITIFS, CANADA  
(TONNES MÉTRIQUES)**



Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada (2002)

Ces données sont confirmées par Statistique Canada (2005a) (voir la Figure 11 ci-dessous). Pour tous les engrais et chaux, l'augmentation de l'utilisation de 35 % enregistrée au Québec durant la période allant de 1994 à 2004 est parmi les plus faibles de toutes les provinces canadiennes. Les données disponibles montrent que seuls Terre-Neuve-et-Labrador et l'Île-du-Prince-Édouard affichent des performances similaires ou meilleures que le Québec à ce chapitre.

**FIGURE 11 - VARIATION DES DÉPENSES EN ENGRAIS ET CHAUX EN POURCENTAGE  
AU CANADA POUR LA PÉRIODE ALLANT DE 1994 À 2004**



Source : Statistique Canada (2005a) et ÉcoRessources Consultants

### **3.2.2.2. Fertilisation**

Au MAPAQ et à l'IQDHO, on mentionne que les grilles de référence en fertilisation utilisées par les producteurs horticoles québécois auraient avantage à être révisées ou du moins validées par des essais et recherches réalisés en contexte québécois. Il semble en effet que rien ne permette de vérifier la validité des recommandations contenues dans ces grilles.

Un effort concerté est nécessaire pour l'actualisation et la validation de ces grilles de façon à diminuer les incertitudes qui y sont reliées. Pour l'instant, on s'attend à ce que des essais soient menés en 2007 pour les cultures maraîchères les plus importantes et certaines cultures ornementales.

Les impacts potentiels de ces lacunes sont importants et variés car une fertilisation imprécise affecte négativement la qualité des produits, la rentabilité des opérations (soit par l'obtention de rendements sub-

optimaux suite à une fertilisation insuffisante ou par le gaspillage de ressources par la sur-fertilisation) et la qualité des écosystèmes. On a déjà observé que les sols maraîchers sont plus riches que les autres (sous culture céréalière, par exemple), ce qui laisse soupçonner une fertilisation supérieure aux prélèvements des plantes. En bout de ligne, c'est la compétitivité des producteurs et des filières, de même que l'image du secteur en entier qui est en jeu.

### **3.2.3. Comparaison des normes**

Comme on l'a vu plus tôt, le développement durable est perçu comme ayant certaines incidences négatives par plusieurs intervenants à cause des coûts que les réglementations environnementales engendrent et de leurs impacts possibles sur la compétitivité du secteur. Mais qu'en est-il vraiment? Le Québec est-il plus exigeant que ses compétiteurs en matière de réglementation environnementale?

#### **3.2.3.1. Au Canada**

La comparaison de la sévérité des normes environnementales québécoises relativement à celles des autres provinces canadiennes permet de voir dans quelle mesure la compétitivité du secteur risque d'être affectée par ces normes<sup>14</sup>. Dans cette optique, les exigences en matière de gestion des cultures, des bandes riveraines et des pesticides sont comparées.

Le Québec n'est pas seul à avoir introduit l'exigence d'un plan de gestion des cultures. L'Île-du-Prince-Édouard et l'Ontario sont aussi intervenues dans ce domaine. Au Nouveau-Brunswick, les nouvelles exploitations et celles qui projettent des agrandissements importants sont aussi tenues de produire un plan de gestion des éléments fertilisants.

Le Québec, l'Île-du-Prince-Édouard et l'Ontario sont les seules qui ont introduit une prescription concernant l'exploitation des bandes riveraines; l'Île-du-Prince-Édouard est la plus sévère, avec 10 mètres. Le Québec et l'Ontario suivent avec 3 mètres.

La réglementation interdisant l'application de pesticides près des cours d'eau semble être plus commune; l'Île-du-Prince-Édouard est encore une fois la plus sévère avec le respect d'une bande de 25 mètres. L'Alberta impose certaines restrictions dans une bande de 5 mètres. Au Québec, certains pesticides sont interdits d'application dans une bande de 3 mètres des cours d'eau. À Terre-Neuve, on procède au cas par-

---

<sup>14</sup> Il est à noter que cette revue est basée sur une recherche qui inclut les niveaux de juridictions fédérales et provinciales bien que les municipalités introduisent parfois des contraintes additionnelles.

cas et au Nouveau-Brunswick et en Colombie-Britannique, l'application de pesticides est prohibée dans les cours d'eau. Les autres provinces n'ont pas d'exigences formelles à cet égard.

Toujours au sujet de l'application des pesticides, toutes les provinces, à l'exception du Nouveau-Brunswick, exigent la détention d'un permis pour l'application de pesticides.

### **3.2.3.2. L'homologation des pesticides**

Au sujet de l'écart séparant les normes canadiennes des normes américaines, le sujet le plus souvent mentionné est l'homologation des pesticides. Les producteurs américains ont apparemment accès plus rapidement à une plus grande variété de pesticides que ceux du Canada. Cette perception est corroborée par une représentante de l'Agence de lutte antiparasitaire (ARLA), l'agence responsable de l'homologation des pesticides au Canada qui a confirmé à ÉcoRessources Consultants que les exigences canadiennes sont différentes de celles prévalant aux États-Unis. Les plus grosses différences ont trait à l'obligation généralement faite par l'ARLA aux fabricants de fournir des données sur l'efficacité des produits et sur l'exposition des travailleurs. En effet, l'agence de protection de l'Environnement (EPA), responsable de l'homologation des pesticides aux États-Unis, exigerait moins souvent ces dernières informations. Par ailleurs, les données à fournir au sujet des résidus seraient différentes.

Au MAPAQ, on explique les disparités entre les produits disponibles dans les deux pays par le fait que le marché canadien serait souvent trop petit pour justifier du point de vue des fabricants, le coût des démarches nécessaires pour faire homologuer leurs nouveaux produits ou de nouvelles utilisations. Des rapprochements entre les exigences des agences responsables de l'homologation des deux pays seraient en cours mais les développements en cette matière sont effectivement lents. Cet argumentaire relatif aux coûts supplémentaires supportés par les producteurs canadiens doit par ailleurs être mis en perspectives. Les producteurs américains bénéficient peut-être de pesticides plus efficaces et moins coûteux mais il n'en demeure pas moins que les coûts des pesticides occupent une place toute relative en production horticole comme le montre le tableau suivant :

**TABLEAU 6 – COÛTS RELATIFS DES PESTICIDES PAR RAPPORT AU COÛT  
TOTAL DE PRODUCTION DE CERTAINS LÉGUMES**

	<b>Coûts pesticides (\$/ha)</b>	<b>Coût total (\$/ha)</b>	<b>Pesticide total (%)</b>
Laitue	115,76	6 322	1,8
Chou	248,63	5 987	4,2
Carotte	514,08	3 918	13,1
Oignon jaune	814,98	6 149	13,3
Maïs sucré	217,26	2 184	9,9

Source : Centre de références en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ) (années variables, adaptées et actualisées à 2006) et ÉcoRessources Consultants

Comme on peut le constater, la part qu'occupent les achats de pesticides dans le total des coûts de production varie considérablement d'une production à l'autre mais ne dépasse pas 13,3 %.

D'un autre côté, tout n'est pas qu'une question de coûts puisque les producteurs des États-Unis sont avantagés par différents facteurs, principalement la plus grande variété et l'efficacité plus élevée des pesticides autorisés.

Depuis quelques années, de nombreux efforts sont déployés de part et d'autre pour harmoniser les décisions des deux agences d'homologation en question et diminuer les disparités entre les systèmes de production. Les homologations conjointes sont de plus en plus nombreuses, facilitées par des simplifications administratives et quelques changements de zones agro-climatiques utilisées par les agences. Malgré les avancements récents en termes d'harmonisation des processus, il n'en demeure pas moins que les producteurs américains ont accès à une plus grande variété de produits phytosanitaires.

#### **3.2.4. Opportunités**

Les opportunités que présente l'engouement général pour le développement durable dans la population et donc chez les consommateurs sont nombreuses et se basent en partie sur certaines forces du secteur. Celui-ci bénéficie effectivement d'une image verte, propre, pure et santé qui pourrait évidemment être améliorée grâce à certains moyens promotionnels. Les problèmes éthiques potentiels sont rares car ceux-ci sont surtout rattachés aux productions animales (bien-être des animaux, odeurs, etc.). Certains doivent cependant être considérés avec attention, notamment les OGM, les perceptions liées aux conditions de travail des ouvriers étrangers, ainsi que les démarches visant l'assouplissement des normes

environnementales régissant la production. L'expérience montre qu'en alimentation, l'opinion publique peut changer rapidement et peut avoir des répercussions (positives comme négatives) importantes.

Les opportunités d'affaires directes sont nombreuses, surtout pour les productions d'horticulture ornementale. En effet, les marchés « verts » ruraux et urbains (toits verts, bandes riveraines, pelouses saines, aménagements paysagers, marais filtrants, etc.) devraient continuer de se développer rapidement. Les processus de mitigation des émissions de gaz à effets de serre par le moyen de la séquestration du carbone, soit principalement la plantation d'arbres, se développeront dans les prochaines années au Canada et dans plusieurs pays. Certaines possibilités additionnelles devraient se développer avec la mise en place d'un système de compensations dans la lutte aux changements climatiques.

### *3.2.5. Qu'est-ce qu'on retient en matière de développement durable?*

Au niveau du développement durable, le souci principal des intervenants est le niveau d'exigence de la réglementation environnementale québécoise. Les producteurs se sentent doublement lésés. D'un côté, parce qu'ils doivent satisfaire des normes qu'ils jugent exigeantes et de l'autre, parce que leurs efforts ne sont pas suffisamment reconnus par la population, et par les consommateurs.

Les enjeux communs aux filières horticoles québécoises en matière de développement durable reprennent donc certains éléments qui ressortaient du thème de l'accès aux marchés, notamment au niveau de la concurrence des pays en voie de développement et de la promotion de la spécificité québécoise (surtout en matière de modes de production). À cela s'ajoute la préoccupation, surtout aux niveaux primaire et secondaire, reliée à l'introduction éventuelle de redevances sur l'eau.

Depuis les années '90, les producteurs ont adopté des mesures avant-gardistes permettant d'optimiser l'utilisation des engrais et pesticides. On peut cependant douter que les consommateurs soient au courant de ces initiatives déterminantes.

En contrepartie, le constat est fait que la question environnementale ne doit pas être vue comme une contrainte, mais au contraire comme une opportunité, compte tenu, entre autres, des tendances sociodémographiques actuelles identifiées (intérêt général pour l'environnement, vieillissement de la population et accès des baby-boomers à la retraite, etc.). Dans les dernières années, ces tendances ont fait naître de nouveaux marchés lucratifs tels que ceux des produits d'horticulture ornementale et des marchés « verts » ruraux et urbains (toits verts, bandes riveraines, pelouses saines, aménagements paysagers, marais filtrants, etc.).

Ainsi, afin de tirer profit de ces tendances et opportunités, l'important sera de positionner l'industrie auprès de la population en tant qu'industrie « verte » et d'adapter les produits existants ou d'en développer de nouveaux. Pour ce faire, l'efficacité des processus d'innovation dans la province s'avère encore une fois d'importance capitale. La promotion des modes de production québécois et de la qualité des produits qui en découlent pourrait aussi s'avérer nécessaire car tout indique que la mention « fait au Québec » ne procure pas de plus-value importante aux consommateurs.

### **3.3. Innovation**

L'innovation constitue une solution possible à plusieurs problèmes auxquels les filières horticoles font face en ce moment. Une stratégie structurée dans ce domaine pourrait permettre au secteur horticole du Québec d'améliorer ses perspectives.

#### **3.3.1. Définition**

Les types d'innovations auxquels le présent rapport fait référence sont l'innovation technologique et l'innovation commerciale. Plusieurs définitions de ces concepts peuvent être avancées. Afin de favoriser l'harmonie des démarches à l'intérieur du secteur, la conceptualisation mise de l'avant par le MAPAQ (notamment dans MAPAQ, 2002) sera retenue dans le présent rapport.

Celui-ci définit l'innovation technologique de la façon suivante : « L'innovation technologique, communément appelée Innovation TPP (innovation technologique de produits et de procédés), est essentiellement fondée sur l'avancée des connaissances scientifiques et technologiques. » On cite alors l'OCDE (Manuel d'Oslo, 1997) : « On entend par innovation technologique de produits la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou grandement améliorés. Par innovation technologique de procédés, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. »

L'innovation technologique est structurée autour de quatre fonctions principales, soient : la veille technologique, la R-D expérimentale, le transfert technologique et la diffusion des connaissances scientifiques et technologiques (MAPAQ, 2002). Chacune de ces fonctions comprend plusieurs activités distinctes.

Plus en détails et toujours en se basant sur les définitions du MAPAQ (2002), la *veille technologique*, qui vise à fournir un instrument de décision stratégique pour les entreprises afin de les rendre plus concurrentielles, inclut quatre dispositifs de veille, soient : la veille technologique, la veille

concurrentielle, la veille commerciale (concerne les clients et marchés, les fournisseurs et le marché de l'emploi) et la veille environnementale (concerne entre autres les méthodes de gestion et d'organisation du travail). En théorie, elle précède les autres fonctions dont il est question ici. La *R-D expérimentale*, elle, inclut la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental et se distingue des autres fonctions à l'étude par « l'existence, au sein de la R-D, d'un élément de nouveauté non négligeable et la dissipation d'une incertitude scientifique ou technologique ». La troisième fonction, le *transfert technologique*, fait en sorte que « les découvertes scientifiques et les avancées technologiques se transforment en produits et en procédés nouveaux ». Enfin, « la *diffusion des connaissances scientifiques et technologiques* est un processus de diffusion de masse auprès d'une clientèle, ciblée ou non. Ce processus diffère de la diffusion associée à la veille technologique puisque l'information transmise à la clientèle n'est pas formalisée expressément en fonction de l'environnement d'une entreprise afin de lui procurer un avantage sur ses concurrents » (MAPAQ, 2002).

L'innovation peut donc s'appliquer à toutes les étapes et activités de la filière. Au niveau de la production, l'innovation technologique peut permettre le développement de nouveaux produits, ou encore l'amélioration des processus de production qui permettraient, par exemple, de rallonger la saison de culture, d'améliorer certaines qualités physiques des produits, ou encore favoriser la diminution des coûts de production. Au stade de la transformation, il peut s'agir de développement de nouveaux produits à valeur ajoutée ou de moyens permettant d'améliorer des produits existants par exemple en rallongeant leur temps de conservation ou en améliorant leurs propriétés organoleptiques. Enfin, au niveau des services, l'innovation peut permettre des améliorations au niveau des emballages, ou encore le développement de processus de traçabilité. Elle peut aussi aider les maillons de la filière de mieux saisir les opportunités d'affaires et de s'adapter aux tendances de consommation qui sont en constante évolution.

### **3.3.2. Niveau d'innovation en horticulture au Québec**

On ne peut nier que les besoins en matière d'innovation en horticulture au Québec sont de plus en plus grands, compte tenu de la nature des enjeux en émergence, que sont, entre autres : le phénomène de spécialisation des équipements; la sévérité croissante des normes environnementales; l'apparition de nouvelles exigences du marché telles que la traçabilité; le développement de nouvelles opportunités de marché telles que ceux des nutraceutiques et des aliments biologiques (voir la capsule 5 ci-dessous); l'entrée continuelle sur les marchés de nouveaux compétiteurs et l'internationalisation des marchés; etc.

## CAPSULE 5 - L'INNOVATION EN AGRICULTURE BIOLOGIQUE : CONTRESENS OU PLÉONASME?

Les détracteurs de l'agriculture biologique, qui la rejettent sous prétexte que ce type d'agriculture serait un retour en arrière, devraient y repenser deux fois... On se rend rapidement compte que ce secteur mise sur la recherche, le développement et l'innovation pour développer et améliorer ses techniques de production et ultimement satisfaire les différents marchés à croissance rapide (on estime généralement que la croissance annuelle des ventes d'aliments certifiés biologiques se maintient à environ 20 % dans les pays industrialisés). Dans plusieurs pays, même les structures facilitant l'innovation en agriculture biologique sont bien développées.

On doit à de telles initiatives le développement de techniques et produits largement utilisés dans les productions québécoises en serres conventionnelles, entre autres, telles que *Encarsia formosa*, une petite guêpe parasite de l'aleurode des serres, un ennemi de culture important. Au Québec, une étude a permis de démontrer qu'il y a un nombre important de chercheurs qui s'intéressent de près ou de loin aux problématiques rencontrées par le secteur de l'agriculture biologique (MAPAQ, 2005c). Des agents de lutte et biopesticides y ont même été développés. Il y a toutefois une minorité de projets qui ont été conduits en conditions certifiées biologiques et la coordination entre ces projets est très peu développée.

Le meilleur exemple à donner en matière de recherche en agriculture biologique est l'Institut de recherche en agriculture biologique (FiBL; [www.fibl.org/francais/index.php](http://www.fibl.org/francais/index.php)). On peut lire sur son site web que « le FiBL Frick (en Suisse), créé en 1973, est le plus important organisme mondial de recherche sur l'agriculture biologique. Les atouts du FiBL sont une étroite imbrication de différents domaines de recherche et un rapide transfert de savoir de la recherche vers les activités de vulgarisation et les applications pratiques. À Frick, le FiBL emploie une centaine de salariés, pour un volume de projets qui avoisinait 9,3 millions d'€ en 2004. (...) Les compétences du FiBL portent aussi bien sur la mise en valeur écologique des sols et la production végétale que sur l'approche globale de la santé animale, l'éthologie animale et l'élevage écologique du bétail, la socio-économie, l'analyse globale du marché bio ainsi que la production et la transformation écologiques des denrées alimentaires<sup>15</sup> ».

Il existe aussi de nombreux organismes développant et diffusant les connaissances en agriculture et en alimentation biologique en travaillant sur les tendances et le développement des marchés, l'innovation technologique, le soutien politique, etc. : l'International Society of Organic Agriculture Research (ISO FAR; [www.isofar.org](http://www.isofar.org)) et le projet CORE Organic ([www.coreorganic.org](http://www.coreorganic.org)) sont des exemples de réseaux de chercheurs dignes de mention. L'International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM; [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)), basé à Bonn, en Allemagne, et la BioFach ([www.biofach.de](http://www.biofach.de)), une exposition portant sur les produits biologiques se tenant annuellement à plusieurs endroits dans le monde, jouent aussi des rôles clé dans cette démarche.

---

<sup>15</sup> [www.fibl.org/francais/fibl/portrait.php](http://www.fibl.org/francais/fibl/portrait.php), consulté le 21 février 2006.

Bien que les intervenants consultés dans le cadre de cette étude aient fait référence à l'innovation à quelques reprises, peu ont identifié un retard technologique systématique en horticulture au Québec. Certains blocages ont toutefois été identifiés en matière d'innovation technologique. Ils se situent principalement au niveau du transfert d'information et de l'organisation des activités relatives à l'innovation technologique dans la filière.

En effet, plusieurs intervenants s'entendent pour dire que le nombre d'organismes présents dans le secteur dilue les énergies et les ressources orientées vers l'innovation technologique. Il semble également que le transfert d'information concernant les moyens de mettre en application les résultats de la recherche et du développement (R-D) ou les bénéfices attendus de celles-ci se fait très peu jusqu'aux producteurs. Pourtant, dans plusieurs filières, on indique que la majorité des investissements en R-D visent le niveau de la production. On peut expliquer ce problème de transfert en partie par l'attitude des producteurs qui exigent souvent des résultats rentables à court terme alors que l'innovation porte fruit davantage à moyen et à long termes.

À l'heure actuelle, il est facile de trouver bon nombre d'exemples montrant à la fois des avancées et certains échecs ou retards. Parmi les succès, celui du développement de la fraise d'automne, qui permet le rallongement de la saison des fraises fraîches du Québec, est particulièrement intéressant. Certaines initiatives, telles que les clubs d'encadrement techniques et les clubs conseils en agroenvironnement ou le Réseau d'avertissements phytosanitaires (RAP), ou encore les veilles technologiques et phytosanitaires de l'IQDHO, sont dignes de mention. Cependant, tout n'est pas rose : on se rend compte rapidement de problèmes en matière d'innovation. Les retards en matière d'approvisionnements québécois en produits biologiques (lire la capsule 5 ci-dessus) ou de produits issus d'une deuxième transformation à valeur ajoutée (carottes à lunch importées de la Californie, ail cubé et congelé importé d'Israël) sont des exemples qui ont été mentionnés en entrevue. Plusieurs intervenants reprochent aussi aux produits québécois en général, des lacunes importantes en matière d'emballage et de présentation.

### **3.3.2.1. Indicateurs**

Pour y voir plus clair, il peut être utile de se référer à des indicateurs objectifs. Or, il n'existe pas d'indicateur unique du niveau d'innovation technologique permettant de comparer la situation au Québec avec celle des concurrents. Pour effectuer une telle démarche, trois types de données sont essentielles à l'analyse : premièrement, celles qui s'appliquent au secteur considéré (dans le cas présent, l'horticulture), deuxièmement, celles se rapportant à l'espace géographique étudié (le Québec) et enfin, des données servant de comparaison (soit pour d'autres régions ou d'autres secteurs).

Les indicateurs de l'innovation technologique disponibles actuellement<sup>16</sup> ne donnent qu'une vue partielle du processus. À l'heure actuelle, l'étude sur la science, la recherche et l'innovation que le MAPAQ a publiée en 2002 est probablement celle qui permet le mieux de prendre le pouls du secteur agroalimentaire au Québec et au Canada. Les indicateurs disponibles à ce jour portent principalement sur les intrants (investissements en R-D, le personnel scientifique (chercheurs et techniciens), les crédits d'impôt à la R-D réclamés par les entreprises, les dépenses en machinerie et équipement des entreprises) et les extrants de la R-D (brevets, publications scientifiques). Malheureusement, les études et données existantes restent au niveau du secteur agroalimentaire en entier ou au mieux, au niveau des productions végétales; aucune ne permet de détailler suffisamment pour établir un constat spécifique à l'horticulture.

Devant l'absence d'indicateurs directs de l'innovation technologique en horticulture au Québec, il faut s'en remettre aux données indirectes pour se faire une idée du portrait de l'innovation technologique dans différentes productions au Québec. L'exercice est ici réalisé principalement pour la production maraîchère et les productions serricoles de fleurs et de légumes, pour lesquelles davantage de données existent.

### **3.3.2.2. Productions serricoles de légumes et de fleurs**

Dans les productions en serres, où plusieurs données sont disponibles, il est possible de comparer facilement les industries serricoles québécoises (légumes et fleurs) aux autres principales provinces productrices au Canada.

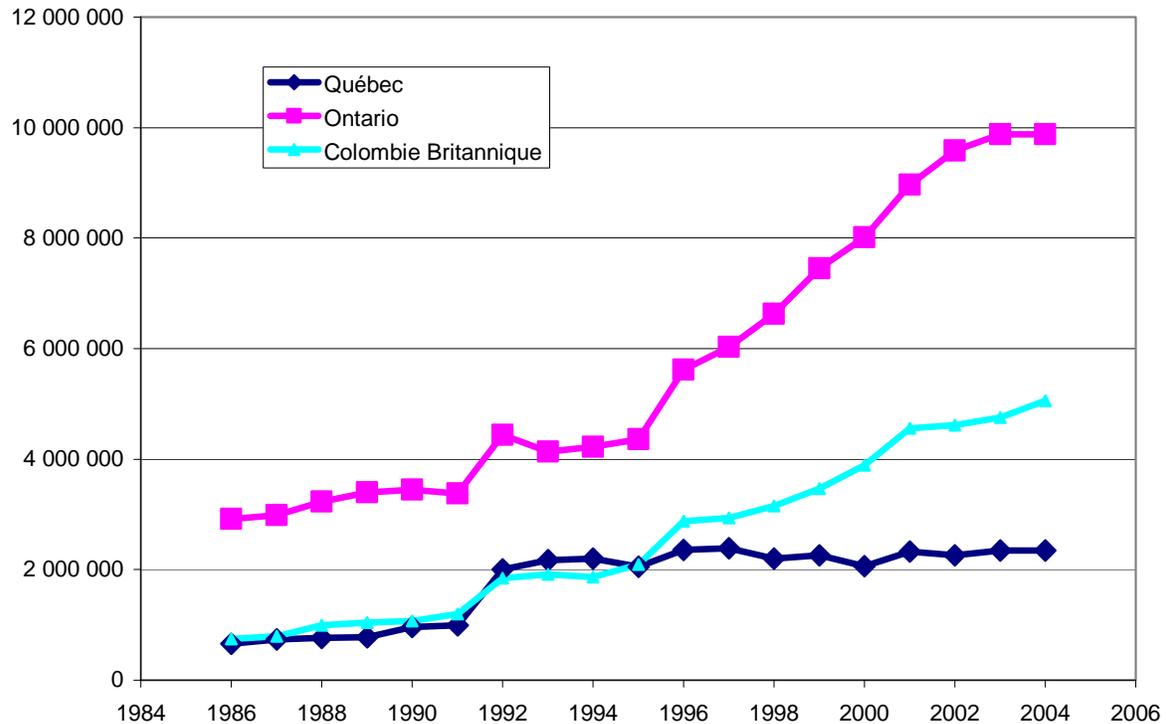
Évidemment, le climat ou d'autres facteurs tels que les coûts d'énergie ou les subventions diverses à l'innovation peuvent différer sensiblement d'une province à l'autre et, en bout de ligne, expliquer certaines disparités au niveau des performances en rendement.

La Figure 12 compare l'évolution des superficies totales pour la production de légumes et de fleurs en serres au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. Alors que le Québec et la Colombie-Britannique se suivaient jusqu'en 1995, cette dernière a presque triplé sa superficie en serres depuis cette année alors que les superficies québécoises ont stagné. L'Ontario, dont la superficie en serres était déjà équivalente à celle des deux autres ensemble, a elle aussi vu ses superficies se multiplier par 2,5 dans les dix dernières années.

---

<sup>16</sup> Les études répertoriées sur le site des publications de recherche de la division de la recherche et de l'innovation du MAPAQ à l'adresse [www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Ministere/Info/rechercheinnovation/publicationrecherche](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Ministere/Info/rechercheinnovation/publicationrecherche) sont certainement les plus pertinentes pour obtenir un portrait de l'innovation technologique en agroalimentaire au Québec et, si désiré, effectuer des comparaisons avec d'autres provinces canadiennes.

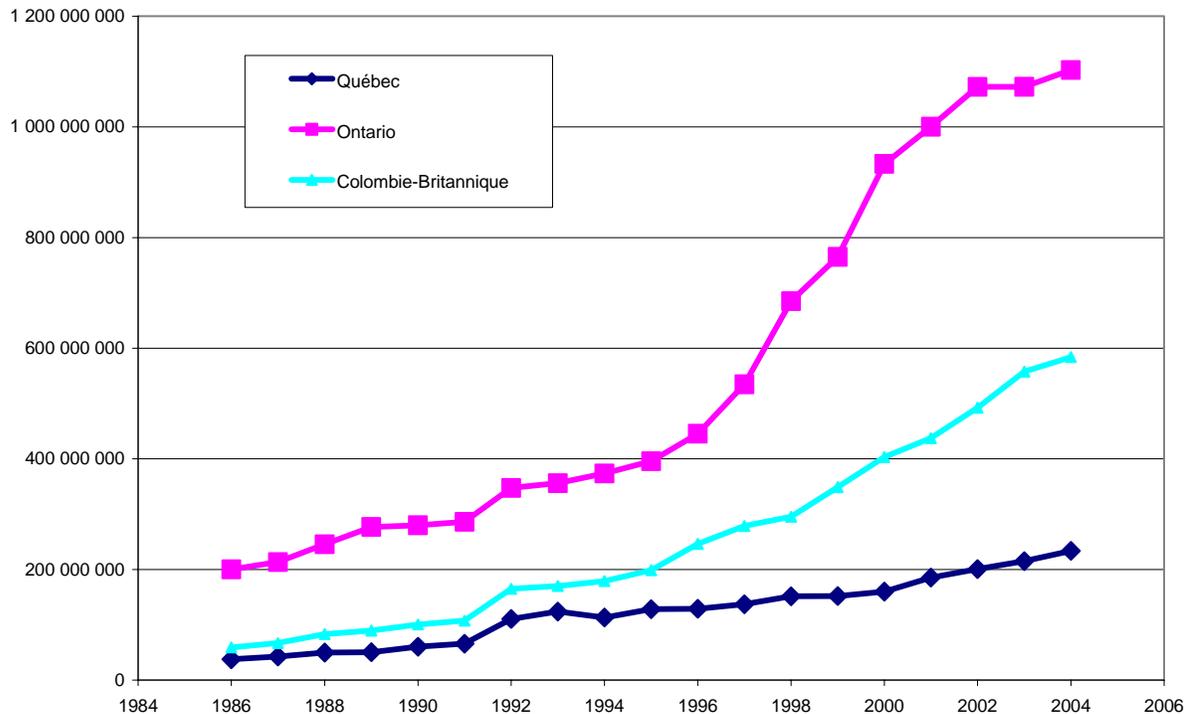
**FIGURE 12 – ÉVOLUTION DES SUPERFICIES TOTALES DES PRODUCTIONS EN SERRES  
(LÉGUMES ET FLEURS) AU QUÉBEC, EN ONTARIO ET EN COLOMBIE-BRITANNIQUE  
DE 1986 À 2004 (MÈTRES CARRÉS)**



Source : Statistique Canada (2005b), calculs de CQH et d'ÉcoRessources Consultants.

Pour ce qui est des ventes totales des légumes et fleurs en serres, présentées à la Figure 13, on remarque un léger fléchissement dans les ventes enregistrées en Ontario et en Colombie-Britannique ces deux dernières années. Cependant, l'augmentation des ventes dans les dix dernières années a été globalement beaucoup plus rapide dans ces deux provinces qu'au Québec.

**FIGURE 13 – ÉVOLUTION DES VENTES TOTALES DES PRODUITS DE SERRES (LÉGUMES ET FLEURS) AU QUÉBEC, EN ONTARIO ET EN COLOMBIE-BRITANNIQUE DE 1986 À 2004, EN DOLLARS CANADIENS**



Source : Statistique Canada (2005b), calculs du CQH et d'ÉcoRessources Consultants.

Une sélection de certaines statistiques brutes et de ratios, présentée respectivement aux tableaux 7 et 8, semblent indiquer un retard presque systématique du Québec par rapport à l'Ontario et à la Colombie-Britannique dans les productions en serres de légumes et de fleurs (ces données sont des moyennes et ne tiennent pas compte des performances des entreprises de tête et de queue). Pour faciliter l'interprétation, pour chaque point de comparaison, les trois provinces à l'étude ont été placées en ordre de performance relative (selon la variation entre 1993 et 2004, et non de niveaux absolus).

**TABLEAU 7 – COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DE CERTAINS INDICATEURS DE LA SANTÉ DU SECTEUR SERRICOLE (LÉGUMES ET FLEURS) ENTRE 1993 ET 2004 POUR LA COLOMBIE-BRITANNIQUE, L'ONTARIO ET LE QUÉBEC (DONNÉES BRUTES)**

	Province	1993	2004	Variation 1993-2004 (%)
<b>Nombre de producteurs</b>	1. Ontario	1155	1 285	11,3
	2. Colombie-Britannique	660	625	-5,3
	3. Québec	1188	845	-28,9
<b>Superficie totale (millions de mètres carrés)</b>	1. Colombie-Britannique	1,92	5,06	163,9
	2. Ontario	4,14	9,88	138,8
	3. Québec	2,17	2,35	8,5
<b>Superficie moyenne (mètres carrés)</b>	1. Colombie-Britannique	2903	8089	178,7
	2. Ontario	3583	7690	114,6
	3. Québec	1825	2782	52,5
<b>Ventes (millions de \$)</b>	1. Colombie-Britannique	170	584	243,1
	2. Ontario	356	1103	209,7
	3. Québec	124	234	88,5
<b>Main-d'œuvre (rémunération totale, en millions de \$)<sup>1</sup></b>	1. Ontario	97,3	261,4	168,5
	2. Colombie-Britannique	45,2	120,0	165,6
	3. Québec	32,1	60,8	89,7
<b>Main-d'œuvre (nombre total d'employés)<sup>1</sup></b>	1. Ontario	9500	18 400	93,7
	2. Colombie-Britannique	4500	8 020	78,2
	3. Québec	5964	7 300	22,4
<b>Investissements (millions de \$)</b>	1. Ontario	590	1486	151,9
	2. Colombie-Britannique	377	941	149,8
	3. Québec	268	303	12,9

<sup>1</sup> Inclut employés et employées à temps plein, à temps partiel, saisonniers et à l'année.

Source : Statistique Canada (2005b), calculs du CQH et d'ÉcoRessources Consultants.

Les données montrées au tableau 7 indiquent premièrement que c'est l'Ontario qui a connu la meilleure croissance du nombre de producteurs en serres. Le Québec, qui était la province qui en comptait le plus en 1993, a vu le nombre de ses producteurs en serres diminuer environ du quart jusqu'à 2004 mais en comptait alors quand même plus que la Colombie-Britannique. En termes de superficies totales en production, celles de la Colombie-Britannique et l'Ontario ont plus que doublé, alors que celles du Québec

sont restées stables. Aussi, pendant que la superficie moyenne des entreprises en Ontario a plus que doublé et qu'en Colombie-Britannique elle a presque triplé, celle des fermes du Québec a cru de seulement la moitié, pour atteindre un niveau absolu largement inférieur à celui observé chez les deux autres provinces à l'étude. Le portrait au niveau des investissements totaux est sensiblement le même.

Au chapitre des ventes, le portrait ne s'améliore pas; alors que les ventes totales déclarées par les entreprises de l'Ontario et de la Colombie-Britannique ont plus que triplé durant la période étudiée, elles n'ont pas même doublé au Québec. Pour ce qui est de la main-d'œuvre, autant en nombre d'employés qu'en charge salariale totale, c'est aussi au Québec où la progression a été la plus lente.

Le Tableau 8 suivant permet de mieux mettre en perspective ces évolutions puisque différents ratios y sont montrés. Son interprétation n'améliore cependant pas le diagnostic.

**TABLEAU 8 – COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION DE CERTAINS INDICATEURS DE LA SANTÉ DU SECTEUR SERRICOLE (LÉGUMES ET FLEURS) ENTRE 1993 ET 2004 POUR LA COLOMBIE-BRITANNIQUE, L'ONTARIO ET LE QUÉBEC (RATIOS)<sup>1</sup>**

	Province	1993	2004	Variation 1993-2004 (%)
<b>Ventes (\$) Superficie (m.c.)</b>	1. Québec	57,2	99,4	73,8
	2. Ontario	86,0	111,6	29,7
	3. Colombie-Britannique	88,8	115,5	30,0
<b>Main-d'oeuvre (\$) Ventes (\$)</b>	1. Colombie-Britannique	0,265	0,205	-22,6
	2. Ontario	0,273	0,237	-13,3
	3. Québec	0,259	0,260	0,6
<b>Main-d'oeuvre (\$) Superficie (m.c.)</b>	1. Colombie-Britannique	23,6	23,7	0,6
	2. Ontario	23,5	26,5	12,5
	3. Québec	14,8	25,9	74,9
<b>Main-d'oeuvre (nb) Superficie (ha)</b>	1. Colombie-Britannique	23,5	15,9	-32,5
	2. Ontario	23,0	18,6	-18,9
	3. Québec	27,5	31,0	12,9
<b>Investissements (\$) Superficie (m.c.)</b>	1. Ontario	143	150	5,5
	2. Québec	124	129	4,1
	3. Colombie-Britannique	197	186	-5,3
<b>Investissements (\$) Ventes (\$)</b>	1. Ontario	1,66	1,35	-18,7
	2. Colombie-Britannique	2,21	1,61	-27,2
	3. Québec	2,16	1,30	-40,1

<sup>1</sup> Les données ayant servi à calculer ces ratios se trouvent au tableau précédant celui-ci.

Source : Statistique Canada (2005b), calculs du CQH et d'ÉcoRessources Consultants.

Le seul ratio où le Québec semble se démarquer positivement est le ratio des ventes par superficie. Ceci ne doit pas masquer le fait qu'en absolu, le Québec partait de très loin derrière ses compétiteurs en 1993 et qu'il accusait encore un certain retard en 2004, même si l'écart était réduit. Alors que le ratio de la rémunération totale de la main-d'œuvre sur les ventes totales a légèrement diminué en Colombie-Britannique et en Ontario, il restait stable au Québec. Le ratio de la rémunération de la main-d'œuvre sur la superficie, cette fois, est demeuré stable au cours de la période en Colombie-Britannique et a légèrement augmenté en Ontario, mais a presque doublé au Québec (il y était significativement plus faible en 1993 et a rejoint celui des deux autres provinces en 2004). Pour ce qui est du nombre d'employés par rapport à la superficie en production, il a diminué respectivement environ du tiers et du cinquième en

Colombie-Britannique et en Ontario, alors qu'il augmentait légèrement au Québec. Pourtant, le ratio québécois était déjà significativement plus élevé en 1993.

Au chapitre des investissements par mètre carré de superficie en production, les chiffres ont peu bougé entre 1993 et 2004 et le Québec arrive en deuxième position au chapitre de l'amélioration à ce niveau. La comparaison des niveaux absolus place toutefois le Québec loin derrière les deux autres provinces. Enfin, toutes les provinces ont diminué leur niveau d'investissements par dollar de ventes, mais c'est au Québec où cette diminution a été la plus marquée.

En résumé, on constate qu'une série d'indicateurs de performance laissent croire que la production serricole québécoise accuse un retard de productivité face à ses compétiteurs et que ce retard s'accroît. Comme l'innovation technologique est un déterminant de la productivité, on peut poser l'hypothèse que des avancées importantes sont nécessaires à ce niveau au Québec.

### **3.3.2.3. Cultures en champs**

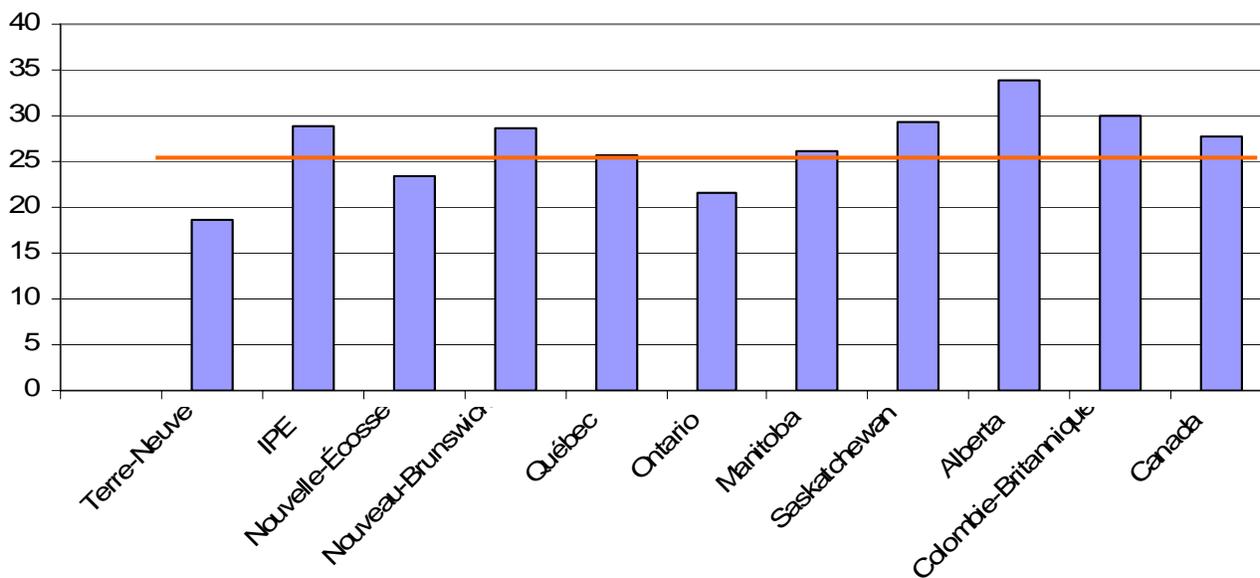
Les figures 14 à 17 qui suivent montrent que dans les cultures en champ, le Québec affiche des rendements moyens relativement faibles comparativement aux autres provinces canadiennes. L'utilisation des rendements comme indicateur d'innovation technologique est délicate et doit être relativisée notamment par le fait que plusieurs variétés sont incluses dans les moyennes observées; certaines variétés sont plus productives que d'autres, parfois au détriment de la conservation ou du goût, par exemple. Ainsi, les producteurs prennent des choix de production en fonction des marchés qu'ils desservent et ne privilégient pas toujours les rendements dans leurs décisions.

Dans la pomme de terre, les rendements moyens du Québec sur 10 ans sont supérieurs à ceux de l'Ontario, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve, mais inférieurs à ceux des autres provinces. Cette information doit cependant être mise en perspective par le fait que certaines provinces telles que l'Alberta, l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick cultivent beaucoup le cultivar Russet Burbank pour les usines de transformation de frites qui sont établies dans ces provinces. Ce cultivar offre un très bon rendement et est peu présent au Québec. Le rendement plus faible au Québec est aussi explicable par une récolte souvent plus hâtive des pommes de terre.

Dans la pomme, le Québec fait piètre figure puisque toutes les autres provinces, à l'exception du Nouveau-Brunswick, sont arrivées à tirer des rendements supérieurs au sien. Dans la fraise, par contre, le Québec fait beaucoup mieux et domine l'Ontario ainsi que le reste du Canada au chapitre des rendements à l'hectare.

Toutefois, dans l'ensemble des légumes de champ, les rendements au Québec (en revenus à l'hectare, cette fois-ci<sup>17</sup>) sont supérieurs à ceux de toutes les autres provinces à l'exception de ceux de la Colombie-Britannique, qui se démarque nettement de toutes les autres provinces.

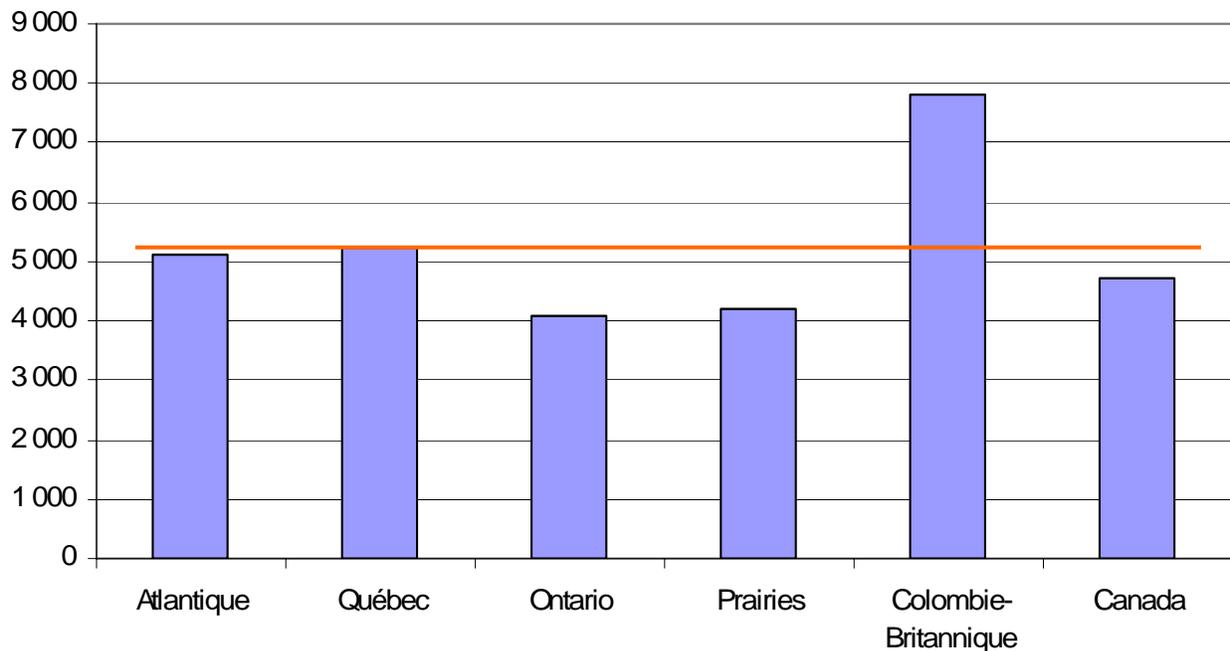
**FIGURE 14 –RENDEMENTS MOYENS 1995-2004 DANS LA PRODUCTION DE POMME DE TERRE POUR CHAQUE PROVINCE CANADIENNE, EN TONNES / HECTARE**



Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005a), calculs du CQH et d'ÉcoRessources Consultants

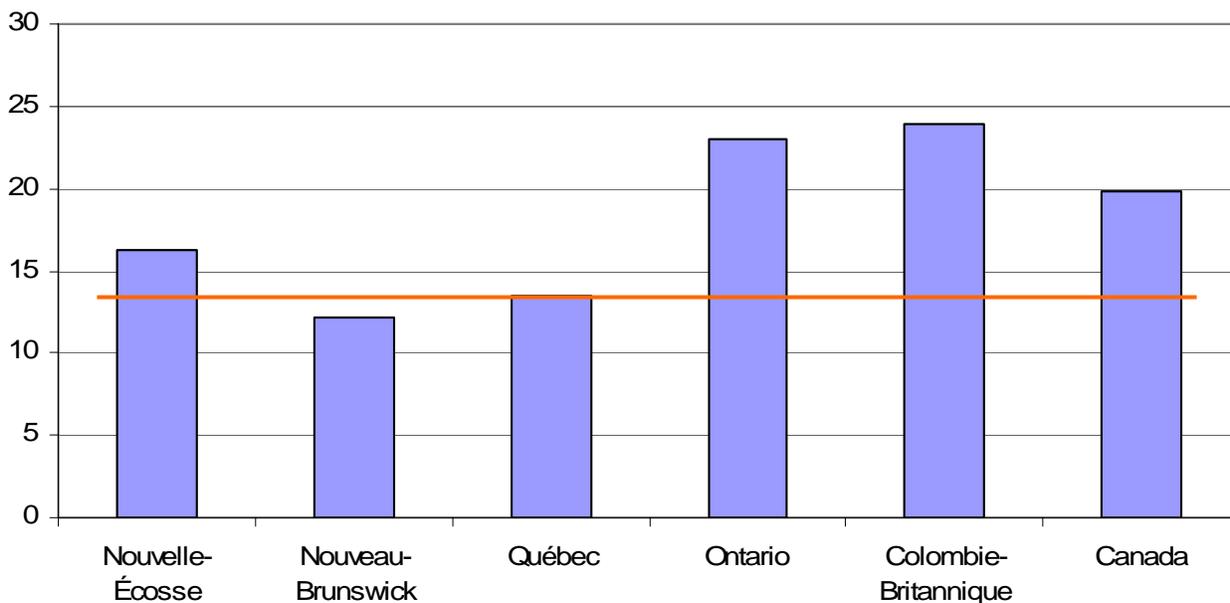
<sup>17</sup> Le fait que les rendements soient comparés en revenus à l'hectare (plutôt qu'en tonnes à l'hectare) pour les légumes en champs permet de réduire la variabilité introduite par les différences de cultures entre les provinces.

**FIGURE 15 –RENDEMENTS MOYENS 1995-2004 DANS LA PRODUCTION DE LÉGUMES DE CHAMP POUR  
LES RÉGIONS OU PROVINCES CANADIENNES, EN \$ / HECTARE**



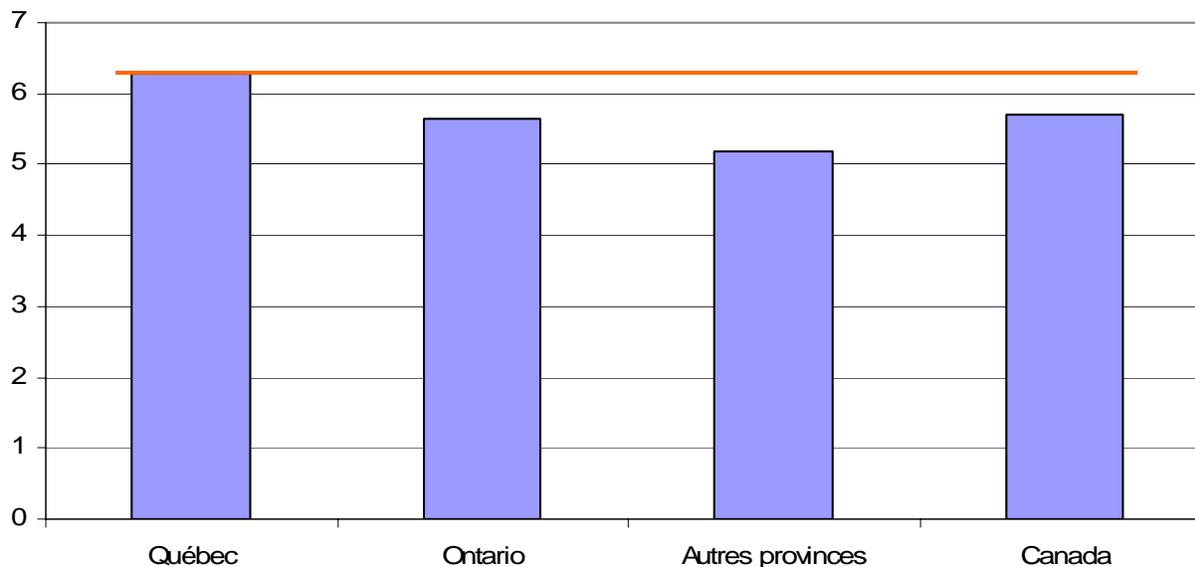
Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005b), calculs du CQH et d'ÉcoRessources Consultants.

**FIGURE 16 –RENDEMENTS MOYENS 1995-2004 DANS LA PRODUCTION DE POMMES POUR LES RÉGIONS  
OU PROVINCES CANADIENNES, EN TONNES / HECTARE**



Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005c), calculs du CQH et d'ÉcoRessources Consultants.

**FIGURE 17 –RENDEMENTS MOYENS 1995-2004 DANS LA PRODUCTION DE FRAISES POUR LES RÉGIONS  
OU PROVINCES CANADIENNES, EN TONNES / HECTARE**



Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005c), calculs du CQH et d'ÉcoRessources Consultants.

En comparant ces rendements, il faut toutefois être prudent. Dans le cas des légumes aux champs, le lien entre innovation technologique et rendements est beaucoup plus ténu qu'en production serricole, étant donné l'influence d'autres facteurs explicatifs très importants tels la qualité des sols et le climat. Néanmoins, sur la base des rendements, rien ne permet de croire que le niveau d'innovation technologique ait atteint son plein potentiel au Québec.

### 3.3.3. Propension à innover

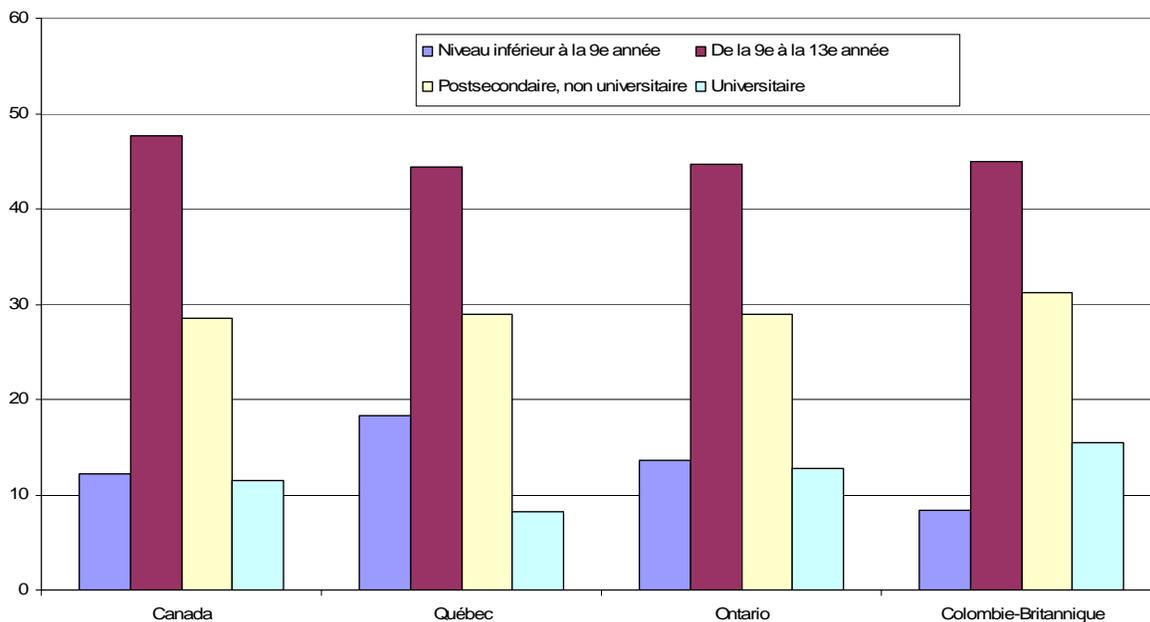
Sur la base des indicateurs indirects présentés jusqu'ici, on constate des retards importants dans plusieurs productions au niveau de la productivité et possiblement au niveau technologique. Il y a différentes façons d'expliquer un tel retard et d'évaluer si le Québec est en mesure d'améliorer sa situation en matière d'innovation technologique. Pour ce faire, les facteurs sociologiques habituellement utilisés sont l'âge et la formation des producteurs, dirigeants et employés. De toute évidence, la dimension des exploitations a également un rôle à jouer puisque de l'avis même des intervenants du secteur, les petites exploitations sont généralement exclues des processus d'innovation technologique. Enfin, l'organisation des services favorisant l'innovation technologique doit également être considérée.

### 3.3.3.1. Âge et formation des producteurs agricoles

Comme il n'existe pas d'indicateur formel de propension à l'innovation technologique, il faut se rabattre sur l'âge et le degré de formation des agriculteurs québécois pour tenter d'expliquer le retard relatif constaté plus haut. Les données disponibles concernent l'ensemble des producteurs canadiens par province et ne permettent pas une analyse par type de production horticole. Il faut donc supposer que les producteurs horticoles se comparent à la moyenne des producteurs de par leur âge et leur formation.

Les résultats qu'apportent ces comparaisons sont mitigés car ils montrent que bien que le Québec soit avantagé au niveau de l'âge avec un âge moyen de 47,0 ans comparativement à des âges moyens entre 49,0 et 51,4 ans pour les autres provinces (Statistique Canada, recensement de 2001, tiré de MAPAQ (2005a)), il est désavantagé au niveau de la formation (voir la Figure 18). En effet, disposant dans l'ensemble d'un niveau d'éducation similaire, la population des producteurs agricoles québécois comporte moins d'universitaires et davantage de producteurs qui n'ont pas leur 9<sup>e</sup> année.

**FIGURE 18 – PLUS HAUT NIVEAU DE SCOLARITÉ ATTEINT PAR LES AGRICULTEURS AU CANADA, AU QUÉBEC, EN ONTARIO ET EN COLOMBIE-BRITANNIQUE, POUR L'ANNÉE 2000, EN POURCENTAGE**

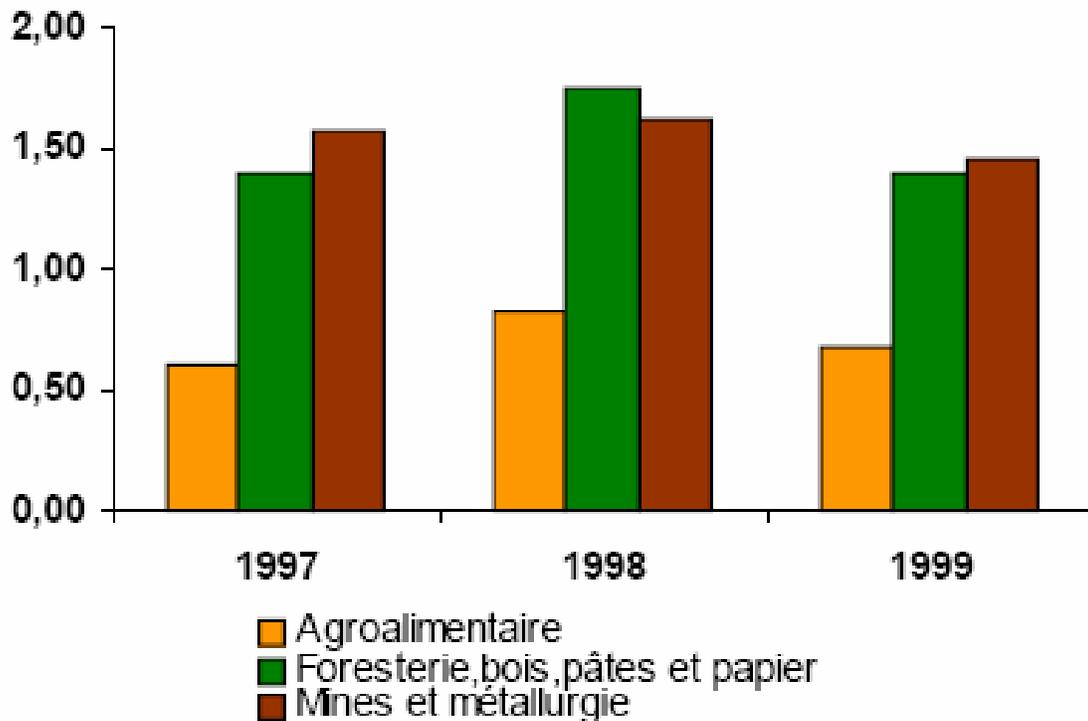


Source : Statistique Canada, recensement de l'agriculture 2001, et ÉcoRessources Consultants

### 3.3.3.2. Les dépenses en R-D

Les dépenses intra-muros de R-D en entreprise sont aussi un bon indicateur de la capacité des entreprises à s'approprier des technologies. L'observation des données présentées à la figure suivante montre que le secteur agroalimentaire québécois investit moins dans la R-D intra-muros que les autres secteurs primaires principaux, soient celui des mines et métallurgie et celui de la foresterie, bois, pâtes et papiers.

**FIGURE 19 – DÉPENSES DE R-D INTRA-MUROS DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES  
EN % DU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT DE 1997 À 1999**



Source : Statistique Canada, tiré de MAPAQ (2002)

### **3.3.3.3. Dimension des exploitations**

Il a souvent été mentionné en entrevue que les plus grosses exploitations horticoles étaient plus enclines à l'innovation et étaient réputées beaucoup plus à l'avant-garde que les plus petites<sup>18</sup>. Un coup d'œil au Tableau 7 présenté plus haut présente bien ce point de vue dans les productions de fleurs et de légumes en serres. Dans ce secteur, le Québec serait désavantagé par rapport à l'Ontario et à la Colombie-Britannique car la superficie moyenne des serres québécoises est de moins de la moitié de celles des deux autres provinces à l'étude. Un coup d'œil au niveau de l'évolution des dix dernières années montre qu'il a aussi perdu du terrain à ce chapitre au cours de cette période.

### **3.3.4. Qu'est-ce qu'on retient en matière d'innovation?**

Les incitatifs à l'innovation existent et sont accessibles à tous les maillons de chacune des filières du secteur horticole. Il semble en effet que la majorité des secteurs n'en tirent pas tout le profit potentiel. En effet, et malgré quelques innovations ponctuelles intéressantes (la fraise d'automne en est une), le portrait des dernières années de l'innovation en horticulture au Québec est peu reluisant si l'on se fie aux indicateurs retenus dans la présente étude. Considérant que l'innovation constitue en soi une solution possible à plusieurs problèmes auxquels les filières horticoles font face en ce moment, ce constat est surprenant. Une stratégie structurée dans ce domaine pourrait permettre au secteur horticole du Québec d'améliorer ses perspectives.

En effet, l'observation de plusieurs indicateurs témoigne de l'absence de démarches structurées et coordonnées supportant l'innovation dans le secteur horticole. Le Québec souffre, par exemple, d'un retard considérable par rapport aux provinces canadiennes en matière de rendement dans les légumes et fleurs produits en serres et en champs. Qui plus est, un regard sur l'évolution de ces indicateurs permet de constater que la situation a empiré considérablement au cours des dix dernières années puisque le retard du Québec par rapport à la Colombie-Britannique et l'Ontario s'est accentué de façon notable dans les productions en serres de légumes et de fleurs.

Différents facteurs communs à l'ensemble des filières peuvent expliquer cette dynamique désavantageuse pour les intervenants québécois. Le manque de coordination dans les efforts d'innovation, l'insuffisance et la dispersion des moyens, ainsi que le manque de communication entre les institutions de recherche et les

---

<sup>18</sup> Ceci s'explique notamment par le fait que se sont probablement ces entreprises qui peuvent investir davantage dans la R-D, l'acquisition de nouvelles technologies et le personnel pour permettre à leurs dirigeants d'assister aux colloques et autres activités d'information en matière d'innovation.

utilisateurs fins des technologies et nouvelles manières de faire semblent être les plus déterminants. Un revirement de situation à cet égard est primordial, d'autant plus que les besoins augmentent dans un contexte de spécialisation croissante.

### **3.4. Compétitivité - Vue d'ensemble**

L'objectif de fond, en s'intéressant aux trois enjeux pour la filière horticole que sont les marchés, le développement durable et l'innovation, est d'évaluer la compétitivité de la filière. En traitant ici de la compétitivité du secteur, on fait en quelque sorte la synthèse de l'information recueillie et des analyses réalisées.

#### **3.4.1. Définition**

Il n'existe pas de définition unique de la compétitivité. Toutefois, la définition suggérée par Agriculture et Agroalimentaire Canada qui s'applique aussi bien à une entreprise qu'à toute une industrie semble être ici la plus appropriée. Elle se lit comme suit : « La compétitivité, c'est l'aptitude soutenue à accroître et à maintenir, de façon rentable, la part acquise du marché... » (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 1990).

Très concrètement, la compétitivité au niveau de l'exploitation réfère à son aptitude à faire des bénéfices et à se maintenir sur le marché. Au niveau d'une technologie ou d'un produit, elle réfère à sa capacité de survivre et prospérer commercialement. À l'échelle des filières, il s'agit de la faculté des entreprises ou des industries composant cette filière, dans un pays, à gagner des parts de marché par rapport à celle d'autres pays.

Les facteurs qui influencent l'avantage économique d'un produit ou d'une filière sont, entre autres :

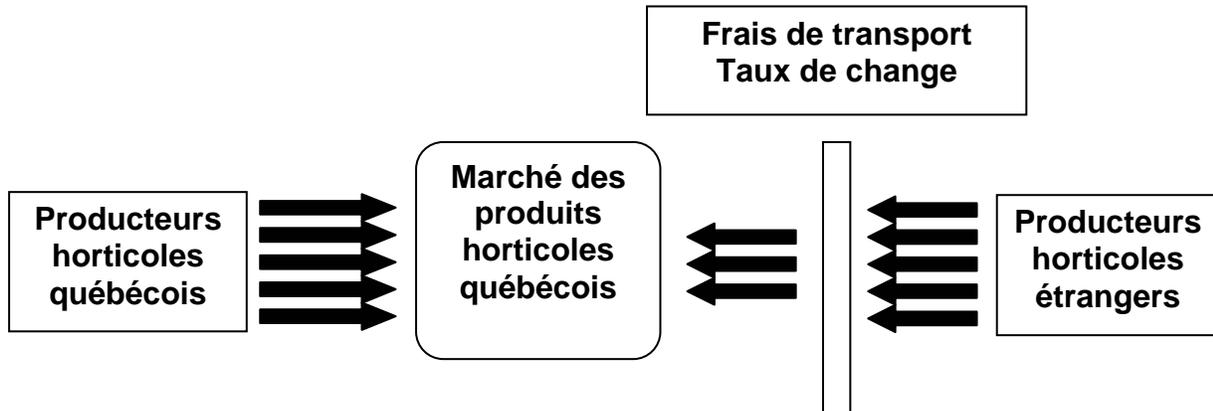
- Les taux de change;
- Les barrières douanières, quotas d'importation, barrières commerciales, y compris celles pour raisons phytosanitaires, de santé animale et humaine et pour quarantaines, etc.;
- Les politiques sectorielles ou de filière : les subventions directes ou indirectes, pour des intrants (y compris l'énergie et l'eau), les garanties tarifaires, l'assurance (comme renouvellement du stock après les pertes d'animaux, etc.);
- La législation, y compris les coûts de bureaucratie, les restrictions environnementales, les lois réglementant le travail, etc.;
- La coordination verticale entre les différentes composantes de la filière (production, transformation, commercialisation, etc.);

- L'efficacité agro-industrielle (si les entreprises agricoles, usines de transformation, distributeurs travaillent à plein rendement, avec un équipement moderne et efficace, etc.);
- L'organisation de l'industrie et des exploitations : efficacité de l'exploitation des possibilités d'achat et de commercialisation, à travers des coopératives, etc.;
- L'infrastructure : existence et qualité des voies de transport pour commercialiser les produits, des infrastructures portuaires pour l'exportation, etc.;
- La qualité du produit y compris l'apparence et l'uniformité;
- Le prix des intrants : la terre, la main-d'œuvre, l'énergie, l'eau, les semences, les pesticides, les engrais, etc.;
- Les conditions agro-climatiques : pluviométrie, la qualité et l'état des sols, la température, les risques tels que le gel, la sécheresse, la grêle, les cyclones, etc.;
- Le potentiel génétique qui a une influence sur le rendement, les facteurs de résistance des plantes et la qualité du produit;
- Les services de recherche et d'information qui permettent une bonne gestion de tous les facteurs ci-dessus.

Améliorer la compétitivité d'un produit ou d'une filière exige qu'on intervienne sur quelques-uns des facteurs ci-dessus ou sur l'ensemble de ceux-ci. En effet, les interventions sur un élément précis (améliorer le rendement ou la qualité d'un produit, par exemple) ne garantissent pas nécessairement une amélioration de la compétitivité si d'autres facteurs ont un impact dans le sens inverse (si l'industrie ne peut pas transformer un produit en marchandise d'une qualité commerciale de niveau international, ou s'il n'y a pas de facilités pour commercialiser efficacement le produit, par exemple). Il faut donc prendre en considération l'ensemble de ces facteurs pour améliorer la compétitivité des produits agricoles et des filières.

De façon imagée, la Figure 20 qui suit illustre très simplement comment la question de la compétitivité se pose pour la filière horticole québécoise. Cette figure montre que dans les faits, les producteurs québécois sont en compétition avec des producteurs étrangers pour l'accès au marché québécois. À la base, pour un produit non différencié comme le sont la plupart des produits maraîchers, c'est essentiellement le coût à l'entrée du marché qui déterminera les parts de marché.

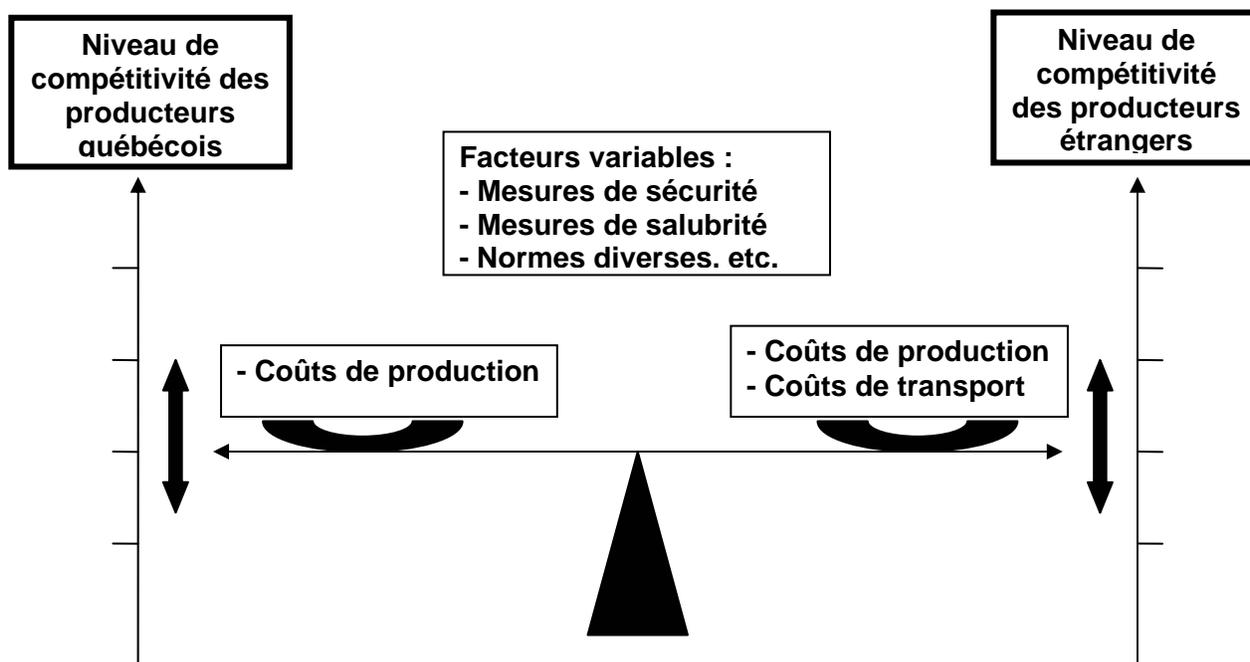
**FIGURE 20 – COMPARAISON DES VOIES D'ACCÈS AU MARCHÉ DES PRODUITS HORTICOLES QUÉBÉCOIS  
PAR LES PRODUCTEURS QUÉBÉCOIS ET LES PRODUCTEURS ÉTRANGERS**



Source : ÉcoRessources Consultants

Les producteurs domestiques sont théoriquement avantagés par des coûts de transport moindres. La Figure 21 suivante montre que les coûts de transport que doivent assumer les producteurs étrangers, et qui est lui-même largement influencé par l'évolution des prix du pétrole, exerce une barrière au marché québécois sur certains d'entre eux. Le taux de change peut aussi constituer un facteur déterminant; le dollar canadien qui se maintient à de hauts niveaux depuis plusieurs mois affecte la compétitivité des producteurs québécois. D'autres facteurs peuvent avoir des influences considérables; pour s'en convaincre, il n'y a qu'à penser aux mesures de sécurité imposées aux frontières américaines depuis les attaques du 11 septembre 2001 et l'adoption subséquente de la loi sur le bioterrorisme. La plupart du temps, de telles mesures ont des répercussions sur les coûts de production et/ou de transport mais peuvent avoir un effet de blocage complet (comme dans le cas des bovins durant la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine).

**FIGURE 21 – COMPARAISON DES NIVEAUX DE COMPÉTITIVITÉ DES PRODUCTEURS QUÉBÉCOIS ET DES PRODUCTEURS ÉTRANGERS SUR LE MARCHÉ DES PRODUITS HORTICOLES QUÉBÉCOIS**



Source : ÉcoRessources Consultants

Une différence importante de qualité entre deux produits de nature apparemment identique peut toutefois faire en sorte que ces deux produits ne soient plus en compétition entre eux et que celui de qualité supérieure puisse afficher des prix plus élevés. Une telle différence peut être créée entre autres par un conditionnement (emballage) différent, par un niveau de transformation différent (par exemple, laitue entière vs. coupée en sac), des normes de production différentes ou le respect de cahiers de charges, etc. La communication au public de certaines de ces différences, entre autres par la publicité et le marketing, peut être essentielle pour qu'elle soit valorisée car certains éléments, tels que les façons de produire, en particulier, ne sont pas différenciables par les consommateurs.

### 3.4.2. Impact des normes

Il est à souligner que, comme l'ont souvent mentionné les intervenants rencontrés en entrevue, les producteurs hors Québec évoluent dans des systèmes réglementaires différents, principalement au niveau des normes sanitaires, environnementales et du travail. Ces normes peuvent avoir des impacts significatifs sur les coûts de production, et, de ce fait, sur la compétitivité des producteurs sur les marchés domestiques et d'exportation.

Du côté des normes de travail, il est vrai que certains compétiteurs peuvent compter sur une main-d'œuvre à coût très faible; alors qu'au Québec et ailleurs en Amérique du Nord et en Europe, les salaires minimums se situent à quelque part entre 6 et 10 \$ de l'heure, ils sont significativement plus bas en Amérique du Sud (1,75 et 0,65 \$ de l'heure, respectivement au Chili et au Mexique) et en Asie (0,20 \$ de l'heure en Inde).

Ces disparités peuvent avoir un impact considérable sur les productions utilisant beaucoup de main-d'œuvre mais relativement faible dans les productions plus mécanisées (voir le Tableau 9). Toutefois, comme le montre ce tableau, et bien qu'il y ait des exceptions, les coûts de main-d'œuvre représentent, de façon générale, une part plutôt faible de coût de production dans le secteur maraîcher québécois. La forte mécanisation de plusieurs activités qui le composent explique en partie cette situation.

**TABLEAU 9 - COÛTS RELATIFS DE LA MAIN-D'OEUVRE ENGAGÉE PAR  
RAPPORT AU COÛT TOTAL DE PRODUCTION DE CERTAINS LÉGUMES**

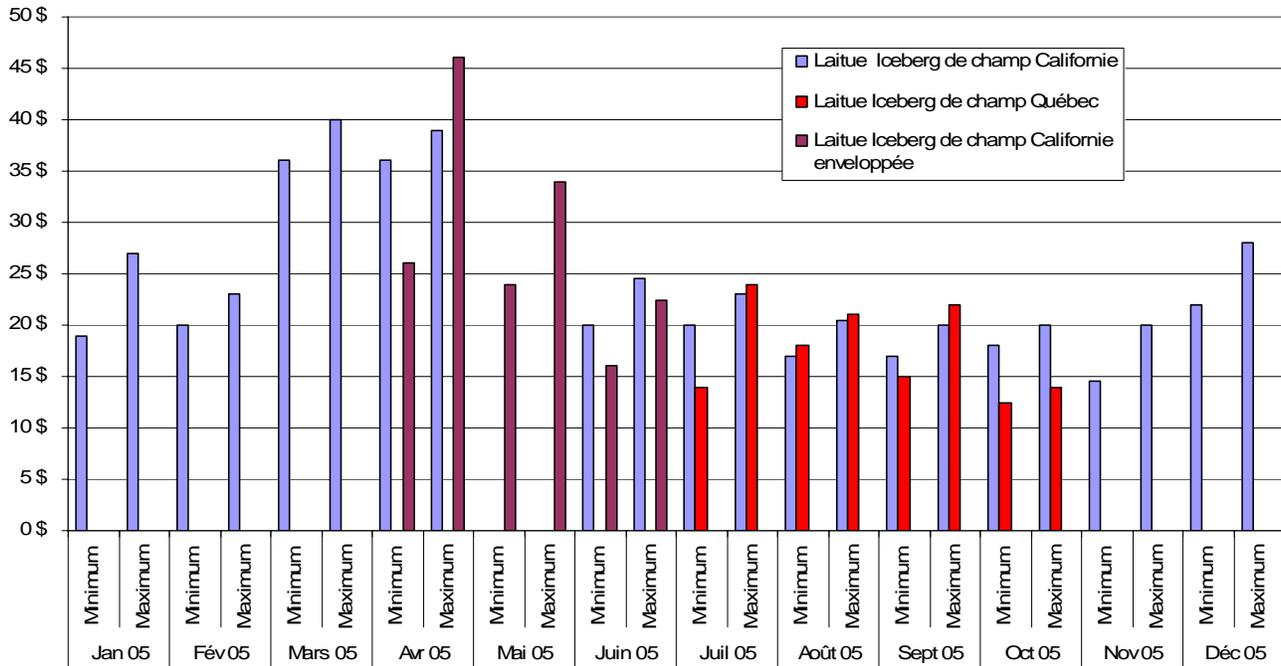
	<b>Coûts de main- d'oeuvre (\$/ha)</b>	<b>Coût total (\$/ha)</b>	<b><u>Main-d'oeuvre</u> Coût total (%)</b>
Laitue	2 161,07	6 322	34,2
Chou	678,94	5 987	11,3
Carotte	213,48	3 918	5,6
Oignon jaune	274,73	6 149	4,6
Maïs sucré	17,50	2 184	0,8

Source : CRAAQ (années variables, adaptées et actualisées à 2006) et ÉcoRessources Consultants

Les variations du taux de change sont aussi très déterminantes sur la compétitivité des producteurs. De façon générale, le dollar canadien, particulièrement fort depuis quelques années, tend à défavoriser les producteurs québécois sur les marchés d'exportation, notamment aux États-Unis, où les exportations québécoises sont très importantes.

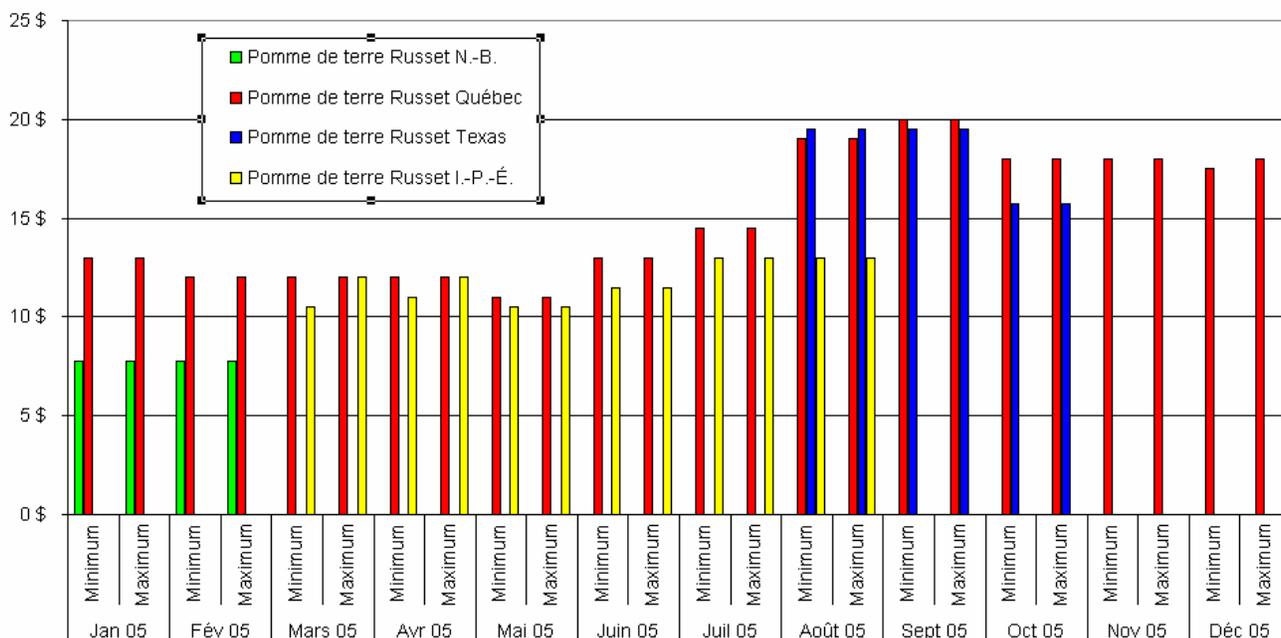
D'un point de vue pratique, il est intéressant de juger de l'effet net de tous les facteurs affectant la compétitivité en comparant les prix à l'entrée sur le marché de certains produits originaires de différents pays. Les figures 22 à 25 présentent les prix, au Marché central de Montréal, de la laitue iceberg, de la pomme de terre Russet, de la carotte biologique et du brocoli couronne. Tous les prix sont ceux de 2005, sauf pour le brocoli, pour lequel les prix de 2004 sont affichés. On constate que dans l'ensemble, en période de production, les produits québécois sont compétitifs avec les produits étrangers sur le marché de Montréal.

**FIGURE 22 – COÛT D'ACQUISITION DE LA LAITUE ICEBERG AU  
 MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL, 2005, CONTENANTS DE 24**



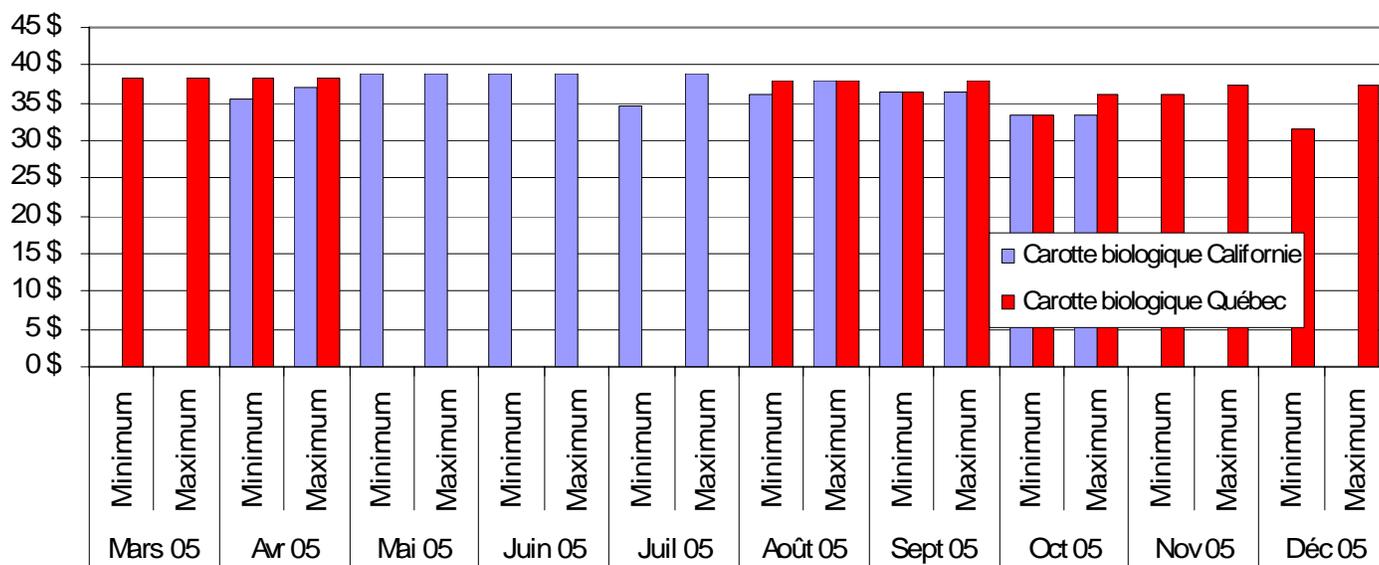
Source : CRAAQ et ÉcoRessources Consultants

**FIGURE 23 - COÛT D'ACQUISITION DE LA POMME DE TERRE RUSSET AU MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL, 2005, CONTENANTS DE 80 LIVRES**



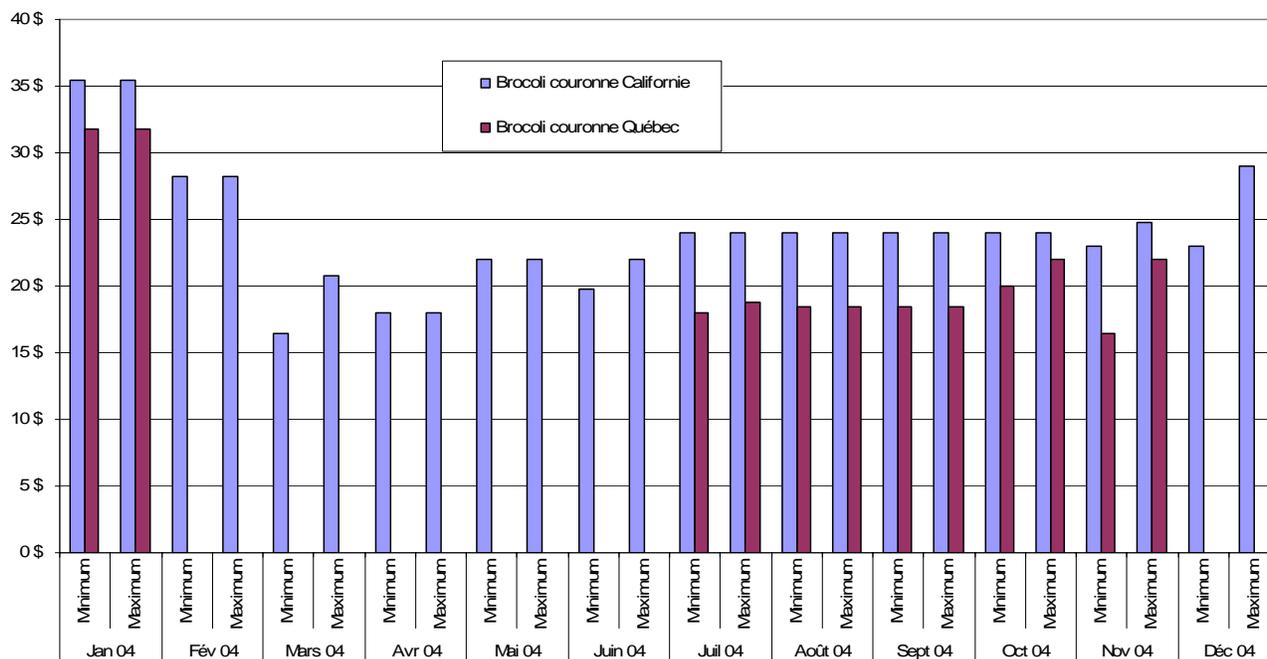
Source : CRAAQ et ÉcoRessources Consultants

**FIGURE 24 - COÛT D'ACQUISITION DE LA CAROTTE BIOLOGIQUE AU MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL, 2005, CONTENANTS DE 24 X 2 LIVRES**



Source : CRAAQ et ÉcoRessources Consultants

**FIGURE 25 - COÛT D'ACQUISITION DU BROCOLI COURONNE AU MARCHÉ CENTRAL DE MONTRÉAL, 2004, CONTENANTS DE 20 LIVRES**



Source : CRAAQ et ÉcoRessources Consultants

### 3.4.3. Qu'est-ce qu'on retient en matière de compétitivité?

De nombreux facteurs peuvent influencer la compétitivité des entreprises et du secteur horticole québécois. Les réglementations, la coordination horizontale et verticale, la qualité des produits, le prix des intrants (incluant la terre, la main-d'œuvre, les engrais, etc.), l'efficacité agro-industrielle, les conditions agro-climatiques, en sont des exemples. Dans le cas de transactions transfrontalières, les agents doivent aussi faire face à des coûts de transport, des mesures douanières diverses et des taux de change plus ou moins favorables.

Dans l'ensemble, l'analyse effectuée dans le cadre de cette étude permet de constater que malgré des normes sociales et environnementales exigeantes, les producteurs québécois arrivent généralement à être compétitifs au niveau des prix sur le marché de Montréal durant les fortes périodes de production, et ce, principalement grâce aux coûts de transport assumés par les compétiteurs.

Évidemment, la compétitivité est un concept relatif et les résultats dépendent des points de comparaison. Si, dans l'ensemble et dans plusieurs sous-secteurs, il n'y a pas de grands déficits de compétitivité, certains problèmes sont constatés dans certains autres. Le cas des légumes de transformation est un bon exemple car on y observe que plusieurs facteurs se conjuguent pour désavantager la filière québécoise

(essentiellement, les normes environnementales et sociales plus strictes que dans les pays asiatiques et la nature non périssable des produits qui facilite leur transport sur de longues distances et à coût relativement faible).

La balance de la compétitivité présentée peut pencher très vite d'un côté ou de l'autre lors de changements dans les éléments affectant la compétitivité. Des variations dans les devises, des modifications de plusieurs types de normes affectant la production ou le transport des marchandises, des changements dans les prix des matières premières ou de l'énergie, etc., peuvent changer l'équilibre rapidement, surtout que les marges permettant d'éponger de façon temporaire ces variations sont la plupart du temps très faibles.

#### 4. RÉSUMÉ ET QUELQUES PISTES DE SOLUTION POSSIBLES

---

L'analyse effectuée pour approfondir les principaux enjeux auxquels est confronté le secteur horticole a permis de dégager certains points communs et d'envisager des pistes de solution innovatrices communes pour que l'industrie puisse faire face à ces enjeux de façon positive dans le but de développer son plein potentiel du secteur d'ici 2010.

##### 4.1. Accès aux marchés

En matière d'accès aux marchés, on observe bel et bien un certain recul de la part des fournisseurs québécois sur les marchés domestiques de légumes et de fruits à la fois frais et transformés. Il en est de même pour les produits d'horticulture ornementale, quoique l'écart entre la consommation et la production croisse moins rapidement dans cette filière.

Les raisons pouvant expliquer cet effritement des parts de marché sont diverses : la faible présence des produits québécois sur les nouveaux marchés affichant les plus fortes croissances tels que les produits biologiques frais et transformés, les solutions rapides de repas à la maison; le manque de communication entre la production et le détail faisant en sorte que les consommateurs ignorent les conditions de production et que les producteurs et transformateurs ne sont pas informés de l'évolution des goûts des acheteurs finaux; le manque d'innovations technologiques et commerciales soutenues; les différences de normes relatives au travail ou à l'environnement entre les pays.

Pour améliorer la position des intervenants québécois autant sur les marchés domestiques qu'extérieurs, les pistes de solution consistent à : 1) augmenter le niveau de coordination verticale dans les différentes filières de l'industrie afin de réduire les coûts de transaction et de permettre à l'information de circuler dans les deux directions le long des filières; et 2) investir davantage les marchés des produits différenciés

où le prix n'est pas le premier facteur de décision d'achat. Dans ce dernier cas, l'objectif pour les producteurs et transformateurs est de se rendre nécessaires à leurs clients.

Ces solutions prennent de plus en plus d'importance, compte tenu des tendances démographiques et de consommation observées et à prévoir. Les plus déterminantes sont le vieillissement de la population, le grand pouvoir d'achat des baby-boomers qui entrent à la retraite, le rythme de vie effréné de la population active, l'exigence générale de produits de qualité favorisant la santé associés au développement du lien hédonique de la population avec la nourriture et les produits d'horticulture ornementale, et la sensibilisation importante et croissante de l'ensemble de la population au sujet du respect de l'environnement et des droits humains.

Ces facteurs, en forte interaction les uns avec les autres, peuvent avantager les fournisseurs québécois, en autant que ces derniers communiquent leurs avantages aux consommateurs sur ces différents plans. Le consommateur exige de plus en plus que le produit soit beau, sain, rapide de préparation et qu'il soit produit dans le respect des travailleurs et de l'environnement. Il a l'argent pour appuyer ce choix, tout en ne prenant pas le temps de se renseigner. Le fournisseur doit donc investir non seulement pour mettre ce produit devant les yeux des consommateurs, mais aussi pour le convaincre que son produit est supérieur aux autres.

## **4.2. Développement durable**

Au niveau du développement durable, le souci principal des intervenants est le niveau d'exigence de la réglementation environnementale québécoise. Les producteurs se sentent doublement lésés. D'un côté, parce qu'ils doivent satisfaire des normes qu'ils jugent exigeantes et de l'autre, parce que leurs efforts ne sont pas suffisamment reconnus par la population et par les consommateurs.

Les producteurs affirment qu'ils sont désavantagés par rapport à la compétition qui travaille dans un contexte beaucoup plus laxiste en matière de normes environnementales et du travail, notamment. Ils aimeraient se sentir appuyés par le gouvernement fédéral qui manque de rigueur, selon eux, dans l'inspection des aliments importés. Si leur préoccupation est fondée quand on compare les normes québécoises à celles des pays en voie de développement, ce n'est pas tout à fait le cas lorsque les comparaisons sont réalisées avec les autres pays et juridictions développées. En effet, les producteurs québécois font face à des contraintes environnementales similaires à celles que leurs homologues des pays développés doivent respecter.

Depuis les années '90 les producteurs ont adopté des mesures avant-gardistes permettant d'optimiser l'utilisation des engrais et pesticides. On peut cependant douter que les consommateurs soient au courant de ces initiatives déterminantes.

Le constat est fait que la question environnementale ne doit pas être vue comme une contrainte, mais au contraire comme une opportunité, compte tenu, entre autres, des tendances sociodémographiques actuelles identifiées (intérêt général pour l'environnement, vieillissement de la population et accès des baby-boomers à la retraite, etc.). Dans les dernières années, ces tendances ont fait naître de nouveaux marchés lucratifs tels que ceux des produits d'horticulture ornementale et des marchés « verts » ruraux et urbains (toits verts, bandes riveraines, pelouses saines, aménagements paysagers, marais filtrants, etc.).

Ainsi, afin de tirer profit de ces tendances et opportunités, l'important sera de positionner l'industrie auprès de la population en tant qu'industrie « verte » et d'adapter les produits existants ou d'en développer de nouveaux. Pour ce faire, l'efficacité des processus d'innovation dans la province s'avère encore une fois d'importance capitale. La promotion des modes de production québécois et de la qualité des produits qui en découlent pourrait aussi s'avérer nécessaire car tout indique que la mention « fait au Québec » ne procure pas de plus-value importante aux consommateurs.

### **4.3. Innovations technologiques et commerciales**

Les incitatifs à l'innovation existent et sont accessibles à tous les maillons de chacune des filières du secteur horticole. Il semble en effet que la majorité des secteurs n'en tirent pas tout le profit potentiel. En effet, et malgré quelques innovations ponctuelles intéressantes (la fraise d'automne en est une), le portrait des dernières années de l'innovation en horticulture au Québec est peu reluisant si l'on se fie aux indicateurs retenus dans la présente étude. Considérant que l'innovation constitue en soi une solution possible à plusieurs problèmes auxquels les filières horticoles font face en ce moment, ce constat est surprenant. Une stratégie structurée dans ce domaine pourrait permettre au secteur horticole du Québec d'améliorer ses perspectives.

En effet, l'observation de plusieurs indicateurs témoigne de l'absence de démarches structurées et coordonnées supportant l'innovation dans le secteur horticole. Le Québec souffre, par exemple, d'un retard considérable par rapport aux provinces canadiennes en matière de rendement dans les légumes et fleurs produits en serres et en champs. Qui plus est, un regard sur l'évolution de ces indicateurs permet de constater que la situation a empiré considérablement au cours des dix dernières années puisque le retard du Québec par rapport à la Colombie-Britannique et l'Ontario s'est accentué de façon notable dans les productions en serres de légumes et de fleurs.

Différents facteurs communs à l'ensemble des filières peuvent expliquer cette dynamique désavantageuse pour les intervenants québécois. Le manque de coordination dans les efforts d'innovation, l'insuffisance et la dispersion des moyens, ainsi que le manque de communication entre les institutions de recherche et les utilisateurs finaux des technologies et nouvelles manières de faire semblent être les plus déterminants. Un revirement de situation à cet égard est primordial, d'autant plus que les besoins augmentent dans un contexte de spécialisation croissante.

#### **4.4. Compétitivité**

De nombreux facteurs peuvent influencer la compétitivité des entreprises et du secteur horticoles québécois. Les réglementations, la coordination horizontale et verticale, la qualité des produits, le prix des intrants (incluant la terre, la main-d'œuvre, les engrais, etc.), l'efficacité agro-industrielle, les conditions agro-climatiques, en sont des exemples. Dans le cas de transactions transfrontalières, les agents doivent aussi faire face à des coûts de transport, des mesures douanières diverses et des taux de change plus ou moins favorables.

Dans l'ensemble, l'analyse effectuée dans le cadre de cette étude permet de constater que malgré des normes sociales et environnementales exigeantes, les producteurs québécois arrivent généralement à être compétitifs au niveau des prix sur le marché de Montréal durant les fortes périodes de production, et ce, principalement grâce aux coûts de transport assumés par les compétiteurs.

Évidemment, la compétitivité est un concept relatif et les résultats dépendent des points de comparaison. Si, dans l'ensemble et dans plusieurs sous-secteurs, il n'y a pas de grands déficits de compétitivité, certains problèmes sont constatés dans certains autres. Le cas des légumes de transformation est un bon exemple car on y observe que plusieurs facteurs se conjuguent pour désavantager la filière québécoise (à cause, essentiellement, des normes environnementales et sociales plus laxistes dans les pays asiatiques et de la nature non périssable des produits facilitant leur transport sur de longues distances et à coût relativement faible).

La balance de la compétitivité peut pencher très vite d'un côté ou de l'autre lors de changements dans les éléments affectant la compétitivité. Des variations dans les devises, des modifications de plusieurs types de normes affectant la production ou le transport des marchandises, des changements dans les prix des matières premières ou de l'énergie, etc., peuvent modifier l'équilibre rapidement dans un contexte où les marges permettant d'éponger de façon temporaire ces variations sont la plupart du temps très faibles.

## 4.5. Pistes de solution

Les défis communs à toutes les filières se résument essentiellement à ces points :

- 1) L'ajustement de l'offre à la demande en quantité et en qualité;
- 2) La concurrence des pays en voie de développement;
- 3) La promotion de la spécificité québécoise (surtout en matière de qualité et de modes de production);
- 4) Le développement de moyens permettant de se rendre indispensables à l'acheteur;
- 5) Les coûts associés aux normes environnementales dont les éventuelles redevances sur l'eau;
- 6) La systématisation de l'innovation technologique et commerciale.

À partir des différents constats tracés à partir de l'étude des enjeux auxquels sont confrontés les intervenants des divers maillons des différentes filières horticoles, deux pistes de solution communes à l'ensemble des acteurs semblent revenir constamment : 1) la promotion des produits de façon à faire connaître aux consommateurs québécois les qualités des produits de chez nous; 2) le développement d'un réseau d'excellence qui viserait à la fois à systématiser l'innovation technologique, et à faciliter la communication entre les filières et même à l'intérieur des filières.

### 4.5.1. Promotion générique

Les intervenants ont insisté sur les possibilités d'influencer directement la demande québécoise des produits horticoles. Selon ces derniers, les caractéristiques particulières intrinsèques et le contexte de production respectueux de l'environnement des produits horticoles québécois sont des arguments pouvant intéresser les consommateurs.

L'idée soulève aussi plusieurs questions. Dans un marché ouvert, comment ne pas faire la promotion des produits des concurrents avec une publicité générique? Et surtout, comment financer une telle initiative?

Une identification basée sur une marque de commerce accompagnée de campagnes publicitaires à travers différents médias pourrait sensibiliser les consommateurs québécois et devrait favoriser la vente des produits horticoles nationaux. L'occasion serait idéale pour développer, en même temps, une garantie de qualité appuyée par des cahiers de charge qui devraient être respectés.

Une telle initiative pourrait rallier les entreprises actives partout au Canada qui hésitent à s'associer à une identification « fait au Québec », ou ceux qui sont déçus de l'initiative « Aliments du Québec ». Par ailleurs, certains intervenants ont mis de l'avant la possibilité de mettre à la disposition des consommateurs, des informations nutritives sur le produit ainsi que de fournir des informations sur les manières innovantes de préparer les aliments.

Zespri, une coopérative de producteurs de kiwis basée en Nouvelle-Zélande, offre un exemple très audacieux de l'utilisation d'une marque de commerce à des fins commerciales et de support de la qualité qui peut être inspirant à certains égards.

#### **CAPSULE 6 - LA VALORISATION DU KIWI SELON ZESPRI**

Zespri est une société basée en Nouvelle-Zélande mettant en marché 30 % des kiwis transigés sur la planète<sup>19</sup>. Fondée en 2000, elle met en marché des kiwis et produits transformés surtout vers l'Europe, mais également vers le Japon et l'Asie, ainsi qu'aux États-Unis. La société-mère est une coopérative appartenant à ses 2500 producteurs-proprétaires. Les compagnies qui lui appartiennent exportent et font le marketing de la production et développent également de nouveaux produits.

Par exemple, Zespri a récemment mis en marché une nouvelle sorte de kiwi doré et produit également différentes sortes de jus et boissons. Le kiwi certifié biologique fait aussi partie de sa production et de ses ventes. Grâce à des partenariats avec des producteurs à plusieurs endroits dans le monde, elle parvient à maintenir ses volumes à l'année et cela ne l'a pas empêchée de développer un système de gestion de la qualité et de traçabilité.

Dans le cas du système mis en œuvre par Zespri, on remarque que plusieurs éléments abordés dans ce document sont mis en place pour atteindre une formule gagnante : 1) promotion de la production d'un très grand nombre de producteurs à partir d'un copyright (avec obligation de satisfaire à certaines mesures de gestion de la qualité); 2) innovation technologique continue destinée à satisfaire les consommateurs en améliorant les produits et en en développant de nouveaux (tels que le kiwi doré et le kiwi biologique); 3) coordinations verticale et horizontale poussées entre tous les maillons de la chaîne et entre des producteurs de plusieurs régions dans le monde (innovation en fonction des signaux du marché, traçabilité, système de gestion de la qualité, approvisionnement à l'année).

---

<sup>19</sup> Toute l'information de cette capsule provient du site web corporatif de Zespri et du rapport annuel téléchargeable sur ce site ([www.zespri.com/company\\_main.asp](http://www.zespri.com/company_main.asp)).

#### *4.5.2. Réseau d'excellence en horticulture*

Dans le contexte de vive concurrence aux plans domestique et international, et devant les besoins considérables identifiés, les acteurs de l'horticulture québécoise ont tout intérêt à regrouper leurs forces, à se réseauter, à partager de l'information et à s'organiser pour se donner communément les moyens nécessaires pour répondre aux défis qui leurs sont adressés, notamment ceux qui ont trait à l'innovation technologique et à l'accès aux marchés. Une telle stratégie est nécessaire pour éviter qu'individuellement les entreprises et organismes ne dissipent leur énergie et leurs ressources à la recherche d'information et à la recherche de financement de façon désordonnée dans des voies peu prometteuses.

L'une des premières tâches à effectuer sera de clarifier et de consolider les rôles des organismes existants. Un organisme qui regroupe des entités hétérogènes, pour réussir, doit se concentrer sur les actions qui facilitent la coordination et qui sont fédératrices. Il va sans dire que créer un tel réseau sans effectuer de restructuration des organisations du secteur ne ferait qu'accentuer le problème de dispersion des ressources et des énergies. Le secteur doit se pencher sur un tel réaménagement et identifier quels organismes devraient être fusionnés ou supprimés. La concentration nécessaire des moyens et des énergies des intervenants rend cet examen et les décisions subséquentes essentiels.

Il importe de bien comprendre d'où provient la compétition la plus sérieuse. Dans bien des cas, si elle provenait du bout du rang il y a trente ans, elle origine maintenant d'Asie. Dans la mesure où la compétition la plus féroce provient de plus en plus loin, certaines alliances pourraient même être entretenues avec d'anciens compétiteurs, à commencer par ceux qui sont au Québec, et peut-être même d'ailleurs, selon le cas.

Les chances de succès de l'ensemble de ces démarches seraient ainsi augmentées considérablement et de cette façon, le Québec pourrait devenir un leader dans le domaine car on assisterait au passage d'une situation où la compétition est interne vers une dynamique où la filière québécoise s'unirait pour concurrencer les autres filières horticoles.

## CAPSULE 7 - LE CTIFL EN FRANCE : UN ORGANISME INSPIRANT POUR LE QUÉBEC?<sup>20</sup>

Le CTIFL (Centre technique interprofessionnel des fruits et légumes) existe en France depuis 1952. Il offre plusieurs services de diagnostic et en assistance technique en plus d'opérer plusieurs stations de recherche en région. Ce centre collabore également à de nombreux autres centres de recherche grâce à des partenariats avec différents organismes, fédérations, etc. Il constitue une expertise importante et reconnue en matière de production, entreposage, technologies, contrôle de qualité et certifications, études économiques, etc. et émet plusieurs publications à chaque année.

Idéalement, l'action du réseau d'excellence ferait en sorte de favoriser l'innovation technologique en appuyant les activités qui en ont le plus besoin et de faciliter la communication entre les différents maillons et secteurs de la filière. Elle aiderait aussi les intervenants du secteur à préciser leurs stratégies individuelles de développement en matière d'accès aux marchés. Concrètement, les intervenants pourraient mieux : a) innover pour mieux répondre aux exigences du marché; b) choisir leur créneau; c) se rendre indispensables à l'acheteur.

### **a) Innover pour mieux répondre aux exigences du marché**

Selon le besoin, un intervenant peut décider seul d'innover pour améliorer ses perspectives de développement. L'innovation pourra alors prendre différentes formes et viser différents objectifs en fonction des priorités des filières : la diminution des coûts de production; l'augmentation du temps de conservation; l'adaptation ou l'introduction de méthodes pour répondre à des exigences kasher, biologiques de traçabilité ou autres; le développement d'aliments nutraceutiques; l'amélioration des propriétés organoleptiques de produits transformés; l'amélioration du conditionnement (emballage) des produits; le déploiement d'efforts de marketing; etc.

Dans bien des cas, et surtout à cause de la forte interaction entre les maillons du secteur, ces initiatives devront être démarrées et appuyées par plusieurs intervenants. Les capsules 8 et 10 ci-dessous montrent plusieurs exemples de fortes interactions, voire de partenariats développés entre des entreprises de maillons similaires ou différents qui se trouveraient en temps normal en compétition les unes avec les autres mais qui ont mis en place des structures leur permettant de mettre en commun des ressources afin d'innover ensemble et d'améliorer le sort de tous. La recette de leur succès : mieux répondre aux besoins du marché autant en matière de quantité que de qualité.

---

<sup>20</sup> Voir le site du CTIFL : [www.ctifl.fr](http://www.ctifl.fr).

## CAPSULE 8 - DES EXEMPLES À SUCCÈS D'ENTREPRISES MISANT SUR LA COORDINATION VERTICALE

Au cours du colloque, les participants ont eu la chance de profiter de l'expérience de trois responsables d'entreprises de différents sous-secteurs de l'horticulture connaissant beaucoup de succès.

Sylvain Dufour a premièrement expliqué que Fruit d'Or ([www.fruit-dor.ca](http://www.fruit-dor.ca)), une entreprise basée à Notre-Dame-de-Lourdes, mise sur le partenariat entre des producteurs et un spécialiste en marketing pour mettre en marché des canneberges et des bleuets frais et transformés. Cette entreprise se distingue notamment par certaines certifications et des produits biologiques qui lui permettent d'abord d'entrer, puis de performer, sur les marchés du Canada, des États-Unis et, plus récemment, d'Europe et de satisfaire les clients les plus exigeants.

Ensuite, Gerry VanWinden, de Vegpro, a montré comment son entreprise, spécialisée entre autres dans la production de laitues en feuilles, s'est développée grâce à des partenariats avec des entreprises mexicaines, ce qui lui permet maintenant d'approvisionner à l'année des acheteurs exigeants avec de gros volumes.

Luc Grégoire, de la coopérative Groupex ([www.grouplex.coop](http://www.grouplex.coop)), est venu expliquer comment des producteurs d'horticulture ornementale se sont associés d'abord pour réduire leurs coûts d'approvisionnement, puis ensuite pour s'occuper de leur marketing en ouvrant eux-mêmes des jardinerie et une entreprise d'aménagement paysagiste, en créant une marque privée, etc. Les producteurs-membres restent prioritaires pour l'organisation et tous les efforts du groupe sont destinés, ultimement, non pas à vendre des produits, mais à satisfaire la clientèle.

Ces trois exemples montrent bien comment la créativité et la compétence, jumelées à une bonne organisation (dans ces cas, une coordination verticale poussée), permet d'obtenir d'excellents résultats.

À la fin de la journée, quand on a demandé à tous comment la filière horticole québécoise devrait faire pour saisir son plein potentiel, M. Dufour a indiqué qu'il fallait miser sur des stratégies de développement produit par produit, tel que Fruit d'Or l'a fait avec la canneberge et le bleuets, principalement. M. VanWinden croit, premièrement, que le secteur ne mise pas assez sur les forces de vente et de marketing qui sont essentielles à l'écoulement des produits. Deuxièmement, il est persuadé que les entreprises doivent faire en sorte d'approvisionner les marchés à l'année. Enfin, selon M. Grégoire, il importe de favoriser le maillage entre le maillon de la production et celui la commercialisation afin que les efforts de tout le monde soient mieux coordonnés.

### **b) Choisir son créneau**

Tout indique que le marché des commodités (basé sur les prix) est fortement saturé et que les producteurs et transformateurs devraient davantage alimenter les marchés à forte valeur ajoutée. Ainsi, et bien que des efforts dans les moyens permettant de diminuer les coûts ne doivent pas être négligés ou abandonnés, la compétition pourrait davantage se faire sur le service en misant notamment sur : le volume et la flexibilité de livraison grâce entre autres à des partenariats et regroupements; la qualité; l'information; l'uniformité; la participation à la promotion; etc.

La compétition sur la nature du produit aurait aussi avantage à mieux se développer au Québec; la formule ayant conduit au succès de la fraise d'automne pourrait être reprise et les marchés des fruits et légumes prêts à l'emploi (laitue en sac, carotte à lunch, légumes pelés et coupés) et/ou assemblés (ratatouille, bouilli, pot-au-feu, etc.) pourraient être mieux approvisionnés par les produits d'origine québécoise. Bien que certains aient commencé à saisir ces occasions, davantage pourrait être fait.

Par ailleurs, les canaux de mise en marché alternatifs pourront convenir à des entreprises qui désireront garder un contrôle de leur mise en marché, qui désireront rester relativement petites, ou qui ne voudront pas participer à des regroupements de produits pour approvisionner les grandes chaînes.

### **c) Se rendre indispensable à l'acheteur**

Les acheteurs de produits horticoles sont à la recherche de produits qui se vendent bien et rapidement. Les volumes et la continuité des approvisionnements sont aussi importants pour les grossistes. Ainsi, la mise en commun de produits et/ou de regroupement d'entreprises pourra permettre d'atteindre des volumes et une régularité d'approvisionnement qui permettraient d'avoir accès aux grandes chaînes. Certains le font déjà et obtiennent, de ce fait, beaucoup de succès (voir la capsule 8 ci-dessus décrivant les activités de VegPro, Groupex, Fruit d'Or). Par ailleurs, les détaillants sont sensibles, par exemple, au support de nature commerciale et de qualité que les entreprises sont ainsi mieux à même d'offrir (voir la capsule 9 ci-dessous).

### CAPSULE 9 - LE SUPPORT DU PRODUIT SELON LES SERRES DU ST-LAURENT

Les Serres du St-Laurent, qui produisent et mettent en marché la tomate Savoura, ont développé, au fil des années, une marque forte associée à la meilleure qualité qui existe; ils investissent à chaque année une partie de leur budget en publicité et développent continuellement de nouveaux produits<sup>21</sup>. De plus, ils placent quatre à cinq personnes sur la route en permanence pour passer dans les épiceries juger de l'endroit où sont placés leurs produits; ils n'hésitent pas à démontrer au gérant des fruits et légumes de l'établissement, à l'aide d'une calculatrice, comment il est avantageux pour lui de les placer au meilleur endroit, à cause de la marge supérieure sur laquelle il peut compter en vendant ses tomates. Ils mettent en application le principe selon lequel vendre plus et mieux profite autant au producteur qu'au détaillant!

Les Serres du St-Laurent représentent aussi un nouvel exemple de coordination verticale poussée permettant d'améliorer la communication entre les étapes de la production et de la mise en marché : le producteur effectue et supporte lui-même sa mise en marché grâce à un service de ventes et marketing développé. En bout de ligne, les Serres du St-Laurent ont su créer la demande de la part du consommateur; certains se sentent même lésés lorsqu'ils ne trouvent pas de tomates Savoura et s'en plaignent au gérant des fruits et légumes. Peut-on espérer meilleure publicité?

La capsule 10 suivante montre d'excellents exemples d'initiatives visant à valoriser la pomme de terre en misant sur une meilleure coordination. Cette communication bidirectionnelle est nécessaire entre autres pour transmettre l'information que les consommateurs envoient au détaillant jusqu'aux producteurs et pour que les consommateurs soient informés sur les modes de production et la qualité des aliments qu'ils achètent.

---

<sup>21</sup> Voir notamment leur site web : [www.savoura.com](http://www.savoura.com) .

## CAPSULE 10 - COMMENT DONNER UN PEU DE NOBLESSE À LA POMME DE TERRE DE TABLE?

La pomme de terre de table est certainement un produit typiquement indifférencié auquel on ajoutait, jusqu'à tout récemment, très peu de valeur. Les choses commencent à changer, par contre. Plusieurs initiatives récentes, la plupart du temps basées sur des partenariats entre producteurs et distributeurs, forcent à se demander si le traditionnel sac de papier n'est pas en voie de disparition...

Par exemple, la Terre de Chez Nous décrivait récemment comment le détaillant Corneau Cantin s'est associé avec les Semences du Sault pour mieux valoriser le tubercule de la pomme de terre en misant notamment sur de plus beaux emballages, des emplacements plus avantageux, la valorisation de différentes variétés, ainsi que le retrait des anciens paquets monochromes (Soucy, 2005).

Aux Supermarchés GP Mont-Joli, avec la contribution de la Fédération de l'UPA du Bas-St-Laurent, on a travaillé avec un groupe de producteurs sur la standardisation des emballages, la constance d'approvisionnement et la simplification des négociations des prix (Soucy, 2005). Les nouveaux emballages véhiculeraient maintenant des informations valorisant les variétés, les qualités nutritionnelles des tubercules, des recettes, des principes de conservation et même le numéro de téléphone des producteurs!

L'expérience du développement de la Rochdale dorée avec la Coop atlantique est aussi un bon exemple de l'implication de toute une filière, en partant du développement de la variété (exclusivement utilisée par Coop Atlantique) jusqu'à sa commercialisation dans des boîtes colorées faites en carton (Coop Atlantique, 2005). Son lancement en 2005 a attiré beaucoup d'attention au Nouveau-Brunswick et tout indique que les prochaines récoltes se vendront bien également.

En France, différentes initiatives ont été lancées pour différencier le produit français de ses concurrents provenant d'Espagne ou des pays de l'Est. On a en effet développé un sac de pomme de terre avec une poignée, mis sur les tablettes, différents formats adaptés à la taille des familles, ciblé des marchés pour les enfants avec des pommes de plus petits calibres, mis de l'emphase sur les particularités culinaires des variétés, etc. (voir notamment les sites [www.cnipt.com](http://www.cnipt.com) et [www.pom-alliance.fr](http://www.pom-alliance.fr)).

Ces exemples montrent entre autres comment toute la filière a avantage à travailler ensemble et faire circuler l'information le long de la filière dans les deux directions. Dans ces conditions, le succès d'un maillon peut en effet favoriser le succès des autres.

## CONCLUSION

---

Le présent rapport a permis de mettre en évidence l'hétérogénéité de la filière horticole en ce qui a trait aux types de produits mis en marché, au type et à l'origine de la compétition, au fonctionnement entre intervenants, aux enjeux environnementaux auxquels ils sont confrontés, aux problèmes techniques auxquels ils doivent faire ainsi qu'aux menaces et opportunités qui les caractérisent face aux tendances de marché qui ont actuellement cours. Toutefois, les différents secteurs sont aussi devant plusieurs défis communs à relever pour assurer leur développement et leur pérennité. Ceux-ci se résument essentiellement aux points suivants :

- 1) L'ajustement de l'offre à la demande en quantité et en qualité;
- 2) La concurrence des pays en voie de développement;
- 3) La promotion de la spécificité québécoise (surtout en matière de qualité et de modes de production);
- 4) Le développement de moyens permettant de se rendre indispensables à l'acheteur;
- 5) Les coûts associés aux normes environnementales dont les éventuelles redevances sur l'eau;
- 6) La systématisation de l'innovation technologique et commerciale.

Tout indique que l'augmentation de la compétition et la pression à la baisse sur les prix pour toute la filière relèvent d'une tendance lourde qui ne changera pas de si tôt. Ainsi, en fondant leur stratégie de pénétration de marché sur les prix, les produits québécois se rendent facilement remplaçables. Les producteurs québécois doivent au contraire se démarquer de la compétition soit en faisant connaître les avantages de leurs produits (qui sont attribuables essentiellement aux normes environnementales et sociales québécoises, donc non distinguables à l'œil nu), soit en modifiant leur nature. Dans tous les cas, une bonne communication doit exister entre tous les maillons de la filière (incluant les ministères concernés et les autres organismes d'appui) pour rendre cette stratégie efficace.

Plusieurs des solutions aux défis communs identifiés impliquent dans les faits une meilleure coordination des intervenants dans la filière et des stratégies de marketing et d'innovations technologique et commerciale prenant mieux en compte les tendances démographiques et de consommation qui ont cours.

Dans cette optique, bien que dans toute organisation, il existe des forces qui résistent au changement, le statut quo n'est pas une option à considérer car il remettrait en cause la pérennité du secteur. En effet, si les premiers maillons de la filière (producteurs et transformateurs) ne s'organisent pas, la tendance

observée dans les dernières années ne peut que s'accroître et le marché se chargera d'organiser le secteur en marginalisant les moins compétitifs et en faisant plus de place aux entreprises de grande taille intégrées horizontalement et/ou verticalement.

Concrètement, à la lumière de ce qui a été mis en évidence dans cette étude, persister dans une stratégie surtout axée sur les prix et la compétition à l'intérieur semble risqué. Cette stratégie, qui semble être la principale approche préconisée par les producteurs et transformateurs québécois à ce jour, explique en partie les tendances observées jusqu'à présent. Continuer à la préconiser ne peut résulter qu'en l'effritement accentué des marchés domestiques et extérieurs pour le secteur horticole québécois.

Les intervenants du secteur reconnaissent se considérer souvent comme des concurrents. Toutefois, ils comprennent, de plus en plus, que la concurrence la plus inquiétante provient de l'extérieur du Québec et de plus en plus loin (Amérique du Sud, Asie, etc.) Ils ont en effet beaucoup à perdre et très peu à gagner à maintenir le statut quo caractérisé par une compétition interne. Passer à une attitude de partenariat à l'intérieur du secteur constituerait un revirement des mentalités certes difficile, mais profitable pour renverser les tendances actuelles et ouvrir de nombreuses possibilités. Car dans les faits, tous les maillons des filières sont en forte interaction et le succès des uns conditionne le succès des autres.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ACNielsen (2005). *Données relatives aux ventes au détail*. Disponible par Agriculture et Agroalimentaire Canada sur le site [www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/index\\_f.php?s1=cons&s2=acnielsen&page=2003](http://www.agr.gc.ca/misb/fb-ba/index_f.php?s1=cons&s2=acnielsen&page=2003).
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (1990). *Groupe de travail sur la compétitivité dans le secteur agro-alimentaire : Partenaires dans la Croissance*. Rapport aux Ministres de l'Agriculture, The George Morris Centre, University of Guelph.
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (2002). *Consommation, livraison et commerce des engrais au Canada 2001 – 2002*. Avril.
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005a). *Les pommes de terre : Situation et tendances de la production canadienne*.
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005b). *Les légumes : Situation et tendances au Canada (à l'exclusion des pommes de terre)*.
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005c). *Les fruits : situation et tendances au Canada*. Direction générale des services à l'industrie et aux marchés.
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005d). *Situation et tendances du secteur des plantes ornementales au Canada (2004)*.
- Bergeron, J.-F. (2004). *Les déterminants des choix de modes de gouvernance des transactions chez les producteurs de légumes frais du Québec : Utilisation de l'approche de l'économie des coûts de transaction*. Travail présenté en vue de l'obtention de la maîtrise en économie rurale, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval, octobre.
- Boiral, O. (2004). *Environnement et économie : Une relation équivoque*. Vertigo, Vol. 5, No. 2 (septembre).
- Brundtland, G. H. (1987). *Notre avenir à tous*. Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Éditions du Fleuve, publications du Québec.
- Cassano, J. (1999). *Home Meal Replacement: A Home Run with Consumers*. Food Product Design, septembre (réimpression de ACNielsen Consumer Insight magazine, Juin 1999).
- Coop Atlantique (2005). *Tous les yeux sont tournés vers la nouvelle pomme de terre*. Communiqué de presse, 29 septembre.
- Doyon, M., Y. Proulx, M. Morisset, D.-M. Gouin et M. Frigon (2001). *Étude sur les structures des exploitations agricoles et l'environnement économique et réglementaire québécois*. Rapport de recherche, GREPA, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval.
- ERS USDA (2006a). *Vegetables and Melons Yearbook*. Economic Research Service of the United States Department of Agriculture. Téléchargeable à partir de <http://usda.mannlib.cornell.edu/data-sets/specialty/89011> (7 mars 2006).
- ERS USDA (2006b). *Fruit and tree nuts outlook*. Publications, Economic Research Service of the United States Department of Agriculture. Téléchargeable à partir de [www.ers.usda.gov/publications/fts](http://www.ers.usda.gov/publications/fts) (7 mars 2006).
- ERS USDA (2006c). *Floriculture and nursery crops*. Publications, Economic Research Service of the United States Department of Agriculture. Téléchargeable à partir de [www.ers.usda.gov/publications/flo](http://www.ers.usda.gov/publications/flo) (7 mars 2006).

Gorse, I. (2005). *Bilan des ventes de pesticides au Québec pour l'année 2001*, Québec, ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, Envirodoq : no ENV/2005/0140, 70 p.

Hydro-Québec (2003). *Rapport sur le développement durable*.

Institut de la statistique du Québec (2003a). *Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*.

Institut de la statistique du Québec (2003b). *Évolution de la population et du nombre de ménages et de familles, Québec, 1951-2001*. Téléchargé à l'adresse [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/famls\\_mengs\\_niv\\_vie/menage\\_famille/men\\_fam\\_enf/menages/taeau\\_01.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/famls_mengs_niv_vie/menage_famille/men_fam_enf/menages/taeau_01.htm) le 10 avril 2006.

Institut de la statistique du Québec (2003c). *Ménages selon le nombre de personnes, Québec, 1951-2001*. Téléchargé à l'adresse [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/famls\\_mengs\\_niv\\_vie/menage\\_famille/men\\_fam\\_enf/menages/taeau\\_04.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/famls_mengs_niv_vie/menage_famille/men_fam_enf/menages/taeau_04.htm) le 10 avril 2006.

Institut de la statistique du Québec (2005). *Évolution du revenu des unités familiales selon le type de revenu, Québec, 1986 à 2002*. Téléchargé à l'adresse [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/famls\\_mengs\\_niv\\_vie/revenus\\_depense/revenus/revfam86\\_2002.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/famls_mengs_niv_vie/revenus_depense/revenus/revfam86_2002.htm) le 4 avril 2006.

Kaiser, H.M., J. Cranfield, et M. Doyon (2005). *An Economic Analysis of Generic Fluid Milk Advertising in Ontario, Quebec, and the Maritime Provinces*. Étude réalisée pour les Producteurs laitiers du Canada.

MAPAQ (2002). *La recherche, la science et l'innovation en agroalimentaire 1997-2001; la R-D agroalimentaire au Canada, l'innovation technologique au Québec, l'agroalimentaire et les secteurs de niveau technologique comparable*. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction générale des affaires économiques, scientifiques et technologiques. Décembre.

MAPAQ (2003). *Services alimentaires; Enquête sur l'approvisionnement en fruits et légumes.*, Direction des études économiques et d'appui aux filières.

MAPAQ (2004). *Dépenses alimentaires des Québécois 2003*. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction des études économiques et d'appui aux filières, données tirées de ACNielsen, avril.

MAPAQ (2005a). *Résumé du diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec*. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction de la politique sur la gestion des risques.

MAPAQ (2005b). *L'horticulture en bref... au Québec; portrait statistique 2004*. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction des études économiques et d'appui aux filières.

MAPAQ (2005c). *État de la recherche et du développement en agriculture biologique au Québec*, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction de l'innovation scientifique et technologique, novembre.

OCDE et FAO (2005). *Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO: 2005-2014*. Organisation de coopération et de développement économiques et Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponible à partir de : [www.oecd.org/document/45/0,2340,fr\\_2649\\_201185\\_35015981\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/45/0,2340,fr_2649_201185_35015981_1_1_1_1,00.html) , consulté le 22 février 2006.

ONIFLHOR (2005). *L'horticulture ornementale en 2004*. Office National Interprofessionnel des Fruits, des Légumes et de l'Horticulture. Téléchargeable à partir de : [www.oniflor.fr/publication/publications\\_oniflor.htm](http://www.oniflor.fr/publication/publications_oniflor.htm) (7 mars 2006).

- Soucy, M.-A. (2005). *La pomme de terre sort de l'ombre*. La Terre de chez nous, 17 novembre.
- Statistique Canada. (2005a). *Dépenses d'exploitations agricoles et frais d'amortissement*. Tableau 002-0005.
- Statistique Canada (2005b). *Les industries des cultures de serre, des gazonnières et des pépinières 2004*. Catalogue 22-202.
- Statistique Canada (2005c). *Fruit and Vegetables farm cash receipts*. Catalogue 21-001.
- Statistique Canada (2005d). *Revenu familial*. Le Quotidien, édition du 12 mai. Téléchargeable à l'adresse [www.statcan.ca/Daily/Francais/050512/q050512a.htm](http://www.statcan.ca/Daily/Francais/050512/q050512a.htm) (4 avril 2006).
- Table filière légume de transformation (2005). *Plan stratégique 2005-2008; Sauver l'industrie québécoise des légumes de transformation*. Document préparé par les membres de la Table filière des légumes de transformation, Québec.
- Table filière de l'horticulture ornementale (2002). *Plan de développement 2002-2005*. Québec.
- Table filière pomme de terre (2005). *Plan stratégique de la pomme de terre 2005-2007*. Québec.
- Zins, Beauchesne et associés (2004). *Plan stratégique de développement 2004-2007 de l'industrie des productions maraîchères*. Document présenté à la Filière des productions maraîchères, Québec.
- Zins, Beauchesne et associés (2002). *Plan stratégique pour le développement de la serriculture maraîchère au Québec*. Document présenté à la Table filière de la serriculture maraîchère, Québec.

## *Annexes*

## Annexe 1

### Organigramme des organisations œuvrant dans la filière horticole québécoise

#### Secteur fruits et légumes (frais et transformés)

**CONSEIL QUÉBÉCOIS DE L'HORTICULTURE (CQH)**  
*André Mousseau, président \**  
*Claude Lanier, secrétaire-coordonateur*

##### ORGANISMES MEMBRES :

- Association des jardiniers maraîchers du Québec (AJMQ) – *André Turenne, d.g.*
- **Association des producteurs de gazon du Québec – Luc Bourdon, prés.**
- **Association québécoise des producteurs en pépinière – Yvette Forget, prés.**
- Fédération des producteurs de pommes de terre du Québec (FPPTQ) – *Pierre Chouinard, prés.*
- Fédération des producteurs de pommes du Québec (FPPQ) – *Robert Babeu, prés.*
- Fédération des producteurs maraîchers du Québec (FPMQ) – *Lise Leclair, prés.*
- Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation (FQPFLT) – *Claude Lacoste, prés.*
- Syndicat des producteurs de bleuets du Québec – *Jacques Dallaire, d.g.*
- **Syndicat des producteurs en serre du Québec (SPSQ) – André Mousseau, prés.**

##### AUTRES ORGANISMES AGISSANT AU NIVEAU COMMERCIAL ET DE LA TRANSFORMATION ET NE RELEVANT PAS DU CQH :

- Association des cueilleurs de bleuets hors bleuetières du Québec – *Clermont Gaudreault, prés.*
- Association des emballeurs de pommes de terre du Québec – *Robin Bouchard, prés.*
- Association des emballeurs de pommes du Québec – *Robert Allard, d.g.*
- Association des producteurs de bleuets de la Côte Nord – *Denis Picard*
- Association des producteurs de bleuets du Québec – *Paul-Eugène Grenon, prés.*
- Association des producteurs de boissons alcoolisées du Québec – *Jean Ouellet, prés.*
- Association des producteurs de canneberges du Québec – *Pierre Fortier, d.g.*
- Association des producteurs de fraises et framboises du Québec – *Caroline Thibault, d.g.*
- Association des propriétaires de fruiteries du Québec – *M. Yvon Laurin, prés.*
- Association des transformateurs de légumes frais du Québec – *Jean Moyen, prés.*
- Association des vigneron du Québec – *Jean-Pierre Belisle, prés.*
- Association québécoise des distributeurs de fruits et légumes – *Sophie Perreault, d.g.*
- *Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC) – Jacques Légaré d.g.*
- Regroupement des locataires de bleuetières du Saguenay Lac St-Jean – *Jeannot Côté, prés.*
- Syndicat des producteurs d'oignons du Québec – *Jean-Paul Guérin, prés.*

#### Secteur horticulture ornementale

**FÉDÉRATION INTERDISCIPLINAIRE DE L'HORTICULTURE ORNEMENTALE DU QUÉBEC (FIHOQ) \*\***  
*Jean Grégoire, président*

##### ORGANISMES MEMBRES - 12 ASSOCIATIONS:

- Association des architectes paysagistes du Québec – *Jean-Jacques Binoux, prés.*
- Association des jardinerie du Québec – *Jean-Paul Daoust, prés.*
- Association des paysagistes professionnels du Québec – *Mehdi El Gaied, prés.*
- **Association des producteurs de gazon du Québec – Luc Bourdon, prés.**
- Association des professionnels en irrigation du Québec – *Serge Bujold, prés.*
- Association des services en horticulture ornementale du Québec – *Michel Grégoire, prés.*
- Association des surintendants de golf du Québec – *Robert Côté, prés.*
- Association québécoise des fournisseurs en horticulture – *Luc Grégoire, prés.*
- **Association québécoise des producteurs en pépinière – Yvette Forget, prés.**
- Réseau de développement de l'industrie florale – *Georges Gauthier, prés.*
- Société internationale d'arboriculture du Québec – *Ronald Laurin, prés.*
- **Syndicat des producteurs en serre du Québec (SPGQ) – André Mousseau, prés.**

##### AUTRE ORGANISME :

- HortiCompétences – *Daniel Cléroux, prés.*

## Secteur fruits et légumes (frais et transformés)

### AUTRES STRUCTURES DE CONCERTATION HORIZONTALE :

- Table filière de la pomme – *Jean-Pierre Mailhot, prés.*
- Table filière de la pomme de terre – *Suzanne Pilote, prés.*
- Table filière des légumes de transformation – *Suzanne Pilote, prés.*
- Table filière des productions maraîchères – *Yvon Laurin, prés.*
- Table filière de la serriculture maraîchère – *Jacques Demers, prés.*

### ORGANISMES AGISSANT AU NIVEAU DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE :

- Centre de recherche agroalimentaire de Mirabel – *Étienne Jobin, responsable*
- Centre de recherche et de développement d'Alma – *Serge Plourde, directeur R-D*
- Centre de recherche et de développement technologique agricole de l'Outaouais – *Bernard Larouche, d.g.*
- Centre de recherche Les Buissons – *Benoît Pharand, d.g.*
- Centre de valorisation des plantes (CIEL) – *Pierre Lafontaine, d.g.*
- **CIDES, – André Mousseau, prés.**
- Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA) – *Marc Laverdière, directeur scientifique*
- Centre de recherche et développement en horticulture de Saint-Jean sur Richelieu (AAC)

## Secteur horticulture ornementale

### AUTRE STRUCTURE DE CONCERTATION HORIZONTALE :

- Table filière de l'horticulture ornementale – *Gérard Boutin, prés.*

### ORGANISMES AGISSANT AU NIVEAU DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE :

- **CIDES, André Mousseau, prés.**
- Institut québécois de développement de l'horticulture ornementale (IQDHO) – *Marie-Claude Limoges, d.g. et Sylvain Cléroux, prés.*

#### Ce groupe organise :

- \* *La semaine horticole*
- \*\* *Exposition commerciale*
- \*\* *Partenaire du concours Le prix du ministre pour l'entreprise horticole innovatrice de l'année*
- \*\* *Membres de la corporation les fleurons du Québec*

Source : ÉcoRessources Consultants, à partir d'un document réalisé par les secrétaires-coordonnateurs des tables filières

## Annexe 2

### Synthèse des plans stratégiques de développement des tables filières horticoles

**TABLEAU A1 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT  
 STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE DE LA POMME DE TERRE**

<b>Horizon du plan stratégique en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005-2007</li> </ul>
<b>Principaux produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomme de terre</li> </ul>
<b>Valeur à la ferme en 2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>86 901 000 \$ (Source : Statistique Canada, Production canadienne de pomme de terre (Cat.22-008))</li> </ul>
<b>Situation régionale des producteurs, transformateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producteurs : Capitale-Nationale 24 %, Lanaudière 18 %, Montérégie 16 %, Saguenay-Lac-S-Jean 13 %. Production où les gros joueurs sont très efficaces et occupe une part importante du marché. D'autre part, il y a un nombre de petits joueurs mal organisés qui éprouvent de la difficulté sur le plan technologique et sur la mise en marché.</li> </ul>
<b>Volumes exportations (t.m.) et destinations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En <b>1999</b> : 34 224, en <b>2001</b> : 61 216, en <b>2003</b> : 45 386</li> <li>Les États-Unis étaient le principal pays exportateur et importateur de pomme de terre en 2003.</li> </ul>
<b>Points positifs et avantages concurrentiels du Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne synergie entre les acteurs des différents maillons de la chaîne.</li> </ul>
<b>Menaces pour la filière (producteur, transformateur et distributeur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution de la consommation de pommes de terre.</li> <li>Études révélant la présence élevée de produits cancérigène chez les animaux de laboratoire, dans les aliments à base de féculents cuits à haute température (comme pomme de terre)</li> <li>Arrivée de compétiteurs avec de nouveaux produits de pommes de terre</li> </ul>
<b>Provenance de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2003, les États-Unis étaient le principal importateur.</li> </ul>
<b>Avantages de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité</li> <li>Volume</li> <li>Prix</li> </ul>
<b>Opportunités et potentiel de marché à développer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miser sur le fait que la pomme de terre est un légume et possède des qualités nutritives.</li> <li>Augmentation de la demande de produits transformés avec des préoccupations santé.</li> <li>Élargir les possibilités d'exportation pour les produits transformés particulièrement dans les pays de développement où il y a prolifération de la restauration rapide.</li> </ul>
<b>Problèmes rencontrés dans les différents maillons de la filière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La pomme de terre n'a pas réussi à se démarquer des produits de substitution (Riz et pâtes).</li> <li>Insuffisance de promotion concertée et soutenue.</li> <li>Incapacité du secteur de rivaliser avec les compétiteurs offrant de nouveaux produits de pomme de terre.</li> </ul>

<p><b>Tendances</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changement dans les habitudes de consommation, axées davantage sur la saine alimentation.</li> <li>▪ Le secteur de la pomme de terre évolue dans un contexte de fluctuations et d'instabilité.</li> <li>▪ Réorganisation de l'approvisionnement des chaînes alimentaires.</li> </ul>
<p><b>Constats en matière d'innovations technologiques pour le secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La majorité de la recherche se fait au niveau de la production.</li> <li>▪ Manque au niveau de la recherche dans la transformation alimentaire.</li> </ul>
<p><b>Constats en matière d'exigences environnementales pour le secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La production de pomme de terre nécessite l'application d'une quantité importante de pesticide</li> </ul>
<p><b>Principaux enjeux du secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La constance de la qualité</li> <li>▪ La notoriété du produit</li> <li>▪ L'augmentation de la production de variétés longues</li> <li>▪ Le développement et la promotion de la semence</li> </ul>
<p><b>Objectifs de développement dans le plan stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmenter les volumes de pommes de terre commercialisés de 5 % par année au bénéfice de tous les maillons de la chaîne en conformité avec les besoins des consommateurs.</li> <li>▪ À partir de 2004, favoriser prioritairement, une augmentation de 5 % par année l'utilisation de la pomme de terre du Québec, auprès des entreprises de transformation de pomme de terre.</li> <li>▪ S'assurer que le secteur de la semence soit en mesure de répondre aux besoins générés par les secteurs de la table et de la transformation.</li> <li>▪ Assurer le maintien, l'adaptation et le développement de la quarantaine d'entreprises de transformation liées à cette industrie.</li> <li>▪ Susciter l'intérêt des transformateurs à s'impliquer dans la R&amp;D et le développement de nouveaux produits.</li> <li>▪ Connaître l'état de la R&amp;D dans le secteur de la transformation de la pomme de terre.</li> <li>▪ Influencer et orienter la recherche vers de nouvelles utilisations de la pomme de terre ainsi que vers de nouveaux marchés.</li> </ul>

**TABLEAU A2 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE  
 DE L'HORTICULTURE ORNEMENTALE**

<b>Horizon du plan stratégique en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2002-2005</li> </ul>
<b>Principaux produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les produits ornementaux englobent les arbres, arbustes, bouture, plantes, bulbes, fleurs, boutons, feuillages, rameaux, branchages, herbes, mousses et lichens</li> </ul>
<b>Valeur à la ferme en 2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 231 307 000 \$ (comprend la floriculture, pépinière et le secteur du gazon)</li> </ul>
<b>Situation régionale des producteurs, transformateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producteurs : Montérégie : 33 %, Lanaudière 17 %, Laurentides : 13 %, Capitale-Nationale : 12 %</li> </ul>
<b>Valeurs des exportations ('000\$) et destinations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>1999</b> : 16 529, en <b>2001</b> : 21 971, en <b>2003</b> : 25 147</li> <li>▪ Progression intéressante au niveau des exportations.</li> </ul>
<b>Points positifs et avantages concurrentiels du Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Depuis 2000, l'industrie a connu un essor considérable avec une progression de 6% par année au niveau des recettes monétaires.</li> </ul>
<b>Menaces pour la filière (producteur, transformateur et distributeur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'appréciation de la monnaie canadienne.</li> </ul>
<b>Provenance de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principaux exportateurs de fleurs coupées au Canada : Colombie, États-Unis et Équateur</li> <li>▪ Principaux exportateurs de produits de pépinière au Canada : États-Unis et Pays-Bas</li> <li>▪ Arbres de Noël artificiels : Chine</li> <li>▪ Pour les marchés internationaux, principaux pays exportateurs : Pays-Bas, Colombie, Italie, Belgique, Danemark et États-Unis. (source : AAC, 2005d)</li> </ul>
<b>Avantages de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Climat</li> <li>▪ Coûts de la main-d'œuvre</li> <li>▪ Conditions de transport (nature des produits, coûts)</li> </ul>
<b>Opportunités et potentiel de marché à développer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilité environnementale de la population (lutte aux changements climatiques, bandes riveraines, etc.)</li> <li>▪ Tendances démographiques (entrée des baby-boomers à la retraite, intérêt pour le jardinage et l'aménagement paysager, revenu et temps disponible des ménages, etc.)</li> </ul>
<b>Problèmes rencontrés dans les différents maillons de la filière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problèmes liés au coût de l'énergie particulièrement pour les productions sous serre.</li> <li>▪ Pénurie de main-d'œuvre (quantité et qualité).</li> <li>▪ Manque de formation adéquate pour la main-d'œuvre qui voudrait se spécialiser.</li> </ul>
<b>Tendances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préoccupation pour l'embellissement de l'environnement. Cette tendance s'accroît avec le vieillissement de la population, la retraite des baby-boomers et l'émergence du « cocooning »</li> </ul>

<b>Constats en matière d'exigences environnementales pour le secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Efforts à encourager pour utilisation de la lutte intégrée.</li><li>▪ Éducation sur les pesticides</li><li>▪ Éducation sur la protection de l'eau potable</li></ul>
<b>Principaux enjeux du secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promouvoir l'industrie québécoise</li><li>▪ Structurer et améliorer la production et la mise en marché</li><li>▪ Développer les marchés extérieurs</li><li>▪ Structurer et mettre en place un mode de financement permanent et collectif.</li></ul>
<b>Objectifs de développement dans le plan stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rendre opérationnelle une organisation sectorielle unique, représentative et reconnue par le milieu</li><li>▪ Promouvoir l'industrie de l'horticulture ornementale québécoise</li><li>▪ Structurer et améliorer la production et la mise en marché</li><li>▪ Développer les marchés extérieurs</li><li>▪ Structurer et mettre en application un mode de financement approprié au développement de l'industrie</li></ul>

**TABLEAU A3 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE  
 DE LA FILIÈRE DE LA SERRICULTURE MARAÎCHÈRE**

<b>Horizon du plan stratégique en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2002-2007</li> </ul>
<b>Principaux produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laitue, tomates, concombres, poivrons.</li> </ul>
<b>Valeur à la ferme en 2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 54 192 000 \$</li> </ul>
<b>Situation régionale des producteurs, transformateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montérégie : 26 %, Laurentides : 23 %, Capitale-Nationale 15 %, Laval : 7 %.</li> </ul>
<b>Exportations ('000\$) et destinations</b>	
<b>Points positifs et avantages concurrentiels du Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité supérieure des légumes, plus savoureux que les compétiteurs.</li> <li>▪ Entreprises créatrices et innovantes comme les Serres St-Laurent et Hydroserre Mirabel.</li> <li>▪ Forte croissance de la demande de légumes de serres en Amérique du Nord.</li> </ul>
<b>Menaces pour la filière (producteur, transformateur et distributeur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tarifs d'électricité qui augmentent.</li> <li>▪ L'Ontario et la Colombie-Britannique se préparent à écouler leurs stocks au Québec.</li> <li>▪ L'appréciation de la monnaie canadienne.</li> </ul>
<b>Provenance de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investissements massifs se font au Mexique dans des systèmes serricoles.</li> <li>▪ Les hollandais construisent des complexes serricoles de 10 ha avec des technologies avancées.</li> <li>▪ L'industrie ontarienne a triplé la valeur de ses livraisons en 3 ans.</li> <li>▪ La Colombie-Britannique a aussi profité de la croissance du marché américain.</li> </ul>
<b>Avantages de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité de production, plus grandes surfaces → économies d'échelle.</li> <li>▪ Coûts de production inférieurs : coûts énergétiques ↓ (climat, prix du gaz naturel) et coûts des bâtiments ↓.</li> <li>▪ Rendements supérieurs : expertise, transfert technologiques, proximité centres de recherches.</li> </ul>

<p><b>Opportunités et potentiel de marché à développer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le potentiel de marché aux États-Unis est impressionnant. En 2000 : 900 millions \$CAN de vente en tomates de serres aux États-Unis. Selon le USDA, près de la moitié des tomates vendues actuellement proviennent du Canada.</li> </ul>
<p><b>Problèmes rencontrés dans les différents maillons de la filière</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'offre de l'industrie québécoise de la serriculture progresse légèrement relativement à la demande.</li> <li>▪ Problème d'organisation entre les différents intervenants de la filière.</li> <li>▪ Problème de crédibilité du secteur.</li> <li>▪ Manque flagrant d'une organisation qui représenterait les producteurs : plan conjoint ou association libre.</li> <li>▪ Coûts de production de la serriculture maraîchère du Québec parmi les plus élevés au monde.</li> <li>▪ Rendements faibles vs compétiteurs.</li> <li>▪ Problème de pénurie et de formation de main-d'œuvre.</li> </ul>
<p><b>Tendances</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une croissance de la demande pour les légumes frais.</li> <li>▪ Une part grandissante des légumes de serre par rapport aux légumes des champs.</li> <li>▪ Une concentration des acheteurs qui exigent des volumes importants et de meilleurs prix.</li> <li>▪ Une diminution du pouvoir des épiceries sous bannière au profit des sièges sociaux des grandes chaînes.</li> </ul>
<p><b>Constats en matière d'innovations technologiques pour le secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'industrie québécoise ne possède pas de serres modernes comme en Hollande par exemple.</li> <li>▪ Pour demeurer compétitive, l'industrie devra disposer d'équipements et de bâtiments technologiquement supérieurs.</li> <li>▪ Certaines serres se doivent d'améliorer l'efficacité des bâtiments actuels.</li> </ul>
<p><b>Constats en matière d'exigences environnementales pour le secteur</b></p>	
<p><b>Impacts sur le développement humain</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'industrie de la serriculture maraîchère est dispersée partout au Québec → travail en région.</li> </ul>
<p><b>Principaux enjeux du secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mondialisation et libéralisation des marchés.</li> <li>▪ Développement de l'offre.</li> <li>▪ Diversité de l'industrie.</li> <li>▪ Environnement d'affaire.</li> </ul>
<p><b>Objectifs de développement dans le plan stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doubler la valeur des livraisons de l'industrie dans son ensemble, de 44 millions à 90 millions.</li> <li>▪ Améliorer la rentabilité des entreprises pour assurer leur croissance.</li> <li>▪ Doubler la part du marché domestique de la tomate fraîche.</li> <li>▪ Développer une présence significative des serriculteurs québécois sur les marchés d'exportation.</li> <li>▪ Occuper plus de place dans les segments du concombre et du poivron.</li> </ul>

**TABLEAU A4 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE LA FILIÈRE DE LA POMME**

<b>Horizon du plan stratégique en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de plan stratégique en vigueur actuellement. (</li> </ul>
<b>Principaux produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pomme et dérivés</li> </ul>
<b>Valeur à la ferme en 2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 33 806 000 \$</li> </ul>
<b>Situation régionale des producteurs, transformateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montérégie : 67 %, Laurentides : 23 %, Québec : 3 % Source : MAPAQ (2005b)</li> </ul>
<b>Valeur exportations ('000\$) et destinations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En 1999 : 8 498, en 2001 : 11 895, en 2003 : 9 079</li> <li>▪ Les principales destinations pour la pomme québécoise sont les États de New York, du Michigan et du Massachusetts.</li> </ul>
<b>Points positifs et avantages concurrentiels du Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance dans la consommation de toute catégorie confondue de pomme au Québec (Baisse dans le frais, la pomme congelée et la garniture à tarte; stabilité dans la compote; augmentation légère dans la pomme séchée; augmentation forte en conserve.</li> <li>▪ Bonne classification des pommes au Québec en vue d'avoir un produit de qualité.</li> </ul>
<b>Menaces pour la filière (producteur, transformateur et distributeur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le créneau de marché d'une variété de pomme peut être cannibalisé rapidement soit par une autre variété ou un autre fruit. (Ex fruits tropicaux).</li> <li>▪ Importance de l'innocuité de la pomme pour le consommateur (ex. : cire appliquée à la pomme).</li> <li>▪ Stagnation dans la consommation de pomme dans le monde.</li> <li>▪ Augmentation de la production de la pomme est des autres fruits mondialement.</li> </ul>
<b>Provenance de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ États-Unis, de l'Afrique du Sud, du Chili et la Nouvelle-Zélande. La Chine est un joueur à surveiller.</li> </ul>
<b>Avantages de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aux États-Unis et ailleurs dans le monde, les emballeurs ont des tailles plus grandes → plus grande capacité de roulement → économie d'échelle.</li> <li>▪ Les pommes en provenance de l'hémisphère sud dans les mois de mars et avril sont d'excellente qualité et son directement en compétition avec les pommes québécoises stockées.</li> </ul>
<b>Opportunités et potentiel de marché à développer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer un format d'emballage plus adéquat avec les habitudes de consommation actuelles, le consommateur québécois préfère acheter ses pommes en vrac.</li> <li>▪ Développer des variétés de pommes en conformité avec le goût des consommateurs Ex : Honey Crisp. (variétés «plus dures» et qui se conservent plus longtemps).</li> <li>▪ Agrotourisme sur la ferme et développement de produits à la ferme.</li> <li>▪ Valoriser le potentiel «santé» et les vertus de la pomme.</li> <li>▪ Hausse de la demande de produits biologiques. (difficile de produire).</li> </ul>

<b>Problèmes rencontrés dans les différents maillons de la filière</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les variétés de pommes produites au Québec sont moins fermes que ce que le consommateur désire.</li><li>▪ Quantité non négligeable de producteurs inefficaces, vendant des produits de moins bonne qualité et faisant chuter le prix des pommes.</li><li>▪ Nombreux vergers situés à des endroits non appropriés pour ce type de culture.</li><li>▪ Problèmes au niveau de la gestion des entreprises agricoles et des techniques de production.</li><li>▪ Le processus de détermination des prix possède des avantages, mais aussi des limites.</li><li>▪ Pas de plan stratégique → certainement problème de cohésion dans la filière</li></ul>
<b>Tendances</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diminution des superficies en production, mais augmentation des volumes produits.</li></ul>
<b>Constats en matière d'innovations technologiques pour le secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les efforts en R-D sont principalement concentrés en phytoprotection, les autres disciplines comme la transformation sont peu exploitées.</li></ul>
<b>Constats en matière d'exigences environnementales pour le secteur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les règlements relatifs à l'environnement et la gestion de l'eau peuvent s'avérer contraignant pour les producteurs.</li></ul>
<b>Principaux enjeux du secteur</b>	
<b>Objectifs de développement dans le plan stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Plan stratégique à actualiser</li></ul>

**TABLEAU A5 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE  
 DE LA FILIÈRE MARAÎCHÈRE**

<b>Horizon du plan stratégique en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2004-2007</li> </ul>
<b>Structure de l'organisation de l'information pour cette filière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Phase 1 : Analyse du marché</li> <li>▪ Phase 2 : Diagnostic stratégique</li> <li>▪ Phase 3 : Plan stratégique de développement.</li> </ul>
<b>Principaux produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Petits fruits (fraises et framboises)</li> <li>▪ Légumes de plein champ frais</li> <li>▪ (sont exclus de la table filières les légumes biologiques, les pommes de terre, les fruits d'arbres fruitiers, les bleuets, les canneberges, les vignes et les légumes de transformation par les usines de conserverie)</li> </ul>
<b>Valeur monétaire annuelle en 2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 223 463 000 \$ (source : profil sectoriel 2005)</li> </ul>
<b>Valeur exportations ('000 \$) et destinations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 79 336 400 \$ (source : profil sectoriel 2005)</li> </ul>
<b>Situation régionale des producteurs, transformateurs et distributeurs en 2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montérégie : 54 %, Lanaudière : 16 %, Laurentides : 9 %, Laval : 7 %, Capitale-Nationale : 4 % (source : MAPAQ 2005b)</li> </ul>
<b>Points positifs et avantages concurrentiels du Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance de la demande pour les produits maraîchers.</li> <li>▪ Industrie dynamique avec des producteurs entrepreneurs.</li> </ul>
<b>Menaces à la filière (producteur, transformateur et distributeur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréciation de la monnaie canadienne.</li> <li>▪ Manque de relève.</li> <li>▪ Les ententes avec les grandes chaînes et les producteurs sont insuffisamment développées.</li> <li>▪ Nouvelle réglementation sur les normes du travail → imposition du salaire minimum.</li> </ul>
<b>Provenance de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En 2003, les importations de légumes frais provenaient des États-Unis (78 %) et de l'Union européenne (11 %)</li> <li>▪ Forte croissance des importations mexicaine.</li> <li>Source : MAPAQ (2005b)</li> </ul>
<b>Avantages de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts de production inférieure selon la provenance.</li> </ul>
<b>Opportunités et potentiel de marché à développer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement d'un important marché ethnique et la percée de la cuisine fusion (mélange des habitudes culinaires de plusieurs origines), produits kasher, etc.</li> <li>▪ La prédominance des questions de santé qui favorise les produits à haute valeur nutritive, frais, biologiques, fonctionnels et nutraceutiques.</li> <li>▪ Utilisation croissante de légumes spécifiques à forte valeur ajoutée. (ex : légumes et fruits prêt à l'emploi)</li> </ul>

<p><b>Problèmes rencontrés dans les différents maillons de la filière</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pénurie de main-d'œuvre qualifiée.</li> <li>▪ Contraintes environnementales.</li> <li>▪ Barrière non tarifaire sur le bioterrorisme à la frontière étasunienne.</li> <li>▪ Difficulté de pénétration des grands réseaux de distribution.</li> <li>▪ Exigence croissante des États-Unis en matière de normes de production (traçabilité et salubrité)</li> <li>▪ Manque de concertation à l'intérieur même des producteurs québécois → concurrence interne.</li> <li>▪ Concurrence externe, particulièrement en fin de saison.</li> </ul>
<p><b>Tendances</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement d'un important marché ethnique et la percée de la cuisine fusion (mélange des habitudes culinaires de plusieurs origines)</li> <li>▪ Utilisation croissante de légumes spécifiques à forte valeur ajoutée dans certains restaurants haut de gamme.</li> <li>▪ La prédominance des questions de santé qui favorise les produits à haute valeur nutritive, frais, biologiques, fonctionnels et nutraceutiques.</li> <li>▪ La croissance rapide et la pénétration des produits biologiques.</li> <li>▪ Croissance du segment de population végétarienne.</li> <li>▪ Inquiétude face aux problèmes environnementaux, → impact sur le choix des produits.</li> </ul>
<p><b>Constats en matière d'innovations technologiques pour le secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de R&amp;D au niveau de la production et de la transformation</li> </ul>
<p><b>Constats en matière d'exigences environnementales pour le secteur</b></p>	
<p><b>Principaux enjeux du secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité</li> <li>▪ Gestion commerciale avec les grands réseaux de distribution</li> <li>▪ Développement des marchés à l'exportation</li> <li>▪ Organisation, concertation et regroupement</li> <li>▪ Main-d'œuvre</li> <li>▪ Technologique</li> </ul>
<p><b>Objectifs de développement pour la filière dans les plans stratégiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité des produits</li> <li>▪ Gestion commerciale avec les grands réseaux de distribution</li> <li>▪ Développement des marchés à l'exportation</li> <li>▪ Organisation, concertation et regroupement</li> <li>▪ Main-d'œuvre</li> <li>▪ Technologie</li> <li>▪ Compétitivité et gestion</li> </ul>

<p><b>Stratégies et moyens proposés dans le plan stratégique pour atteindre l'objectif de qualité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire connaître les avantages des produits maraîchers québécois au près de la population, les transformateurs et les détaillants.</li> <li>▪ S'assurer du maintien du niveau de qualité des produits maraîchers du Québec.</li> <li>▪ Instaurer une politique de prix adaptée pour la production produit de qualité, soit de valeurs ajoutées et de nouvelles variétés.</li> <li>▪ Prix compétitifs avec un produit constant dans le calibrage et augmentation des volumes.</li> <li>▪ Respect des normes de salubrité et traçabilité des produits.</li> <li>▪ Produits respectueux de l'environnement.</li> <li>▪ Progrès dans les techniques de conservation et entreposage.</li> <li>▪ Amélioration de la présentation des produits et emballages.</li> </ul>
<p><b>Stratégies et moyens proposés pour atteindre l'objectif de gestion commerciale avec les grands réseaux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmenter la pénétration en début et en fin de saison.</li> <li>▪ Augmenter les volumes de ventes.</li> <li>▪ Débouchés alternatifs au plus petites entreprises</li> </ul>
<p><b>Stratégies et moyens proposés pour atteindre l'objectif développement des marchés à l'exportation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aide aux entreprises à grand volume à prospecter les marchés internationaux.</li> <li>▪ Augmenter la valeur monétaire des fruits et légumes exportés (États-Unis).</li> <li>▪ Soutenir collectivement les producteurs contre le protectionnisme américain (douanes).</li> <li>▪ Évaluer le potentiel de développement de nouveaux marchés</li> <li>▪ Réduire la vulnérabilité des entreprises au taux de change</li> </ul>
<p><b>Stratégies et moyens proposés pour atteindre l'objectif d'organisation, concertation et regroupement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser les regroupements de mise en marché.</li> <li>▪ Faciliter la conformité des entreprises aux normes environnementales</li> <li>▪ Encourager les partenariat/alliances au sein de la filière pour la défense d'intérêts communs.</li> <li>▪ Aider les entreprises à obtenir un soutien financier ou des garanties de paiement.</li> </ul>
<p><b>Stratégies et moyens proposés pour atteindre l'objectif sur la main-d'œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répondre au manque chronique de main-d'œuvre</li> <li>▪ Attirer et retenir la main-d'œuvre</li> <li>▪ Assurer le développement des compétences</li> <li>▪ Soutenir la relève agricole.</li> <li>▪ Susciter de l'intérêt pour les métiers du secteur agricole</li> <li>▪ Assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre saisonnière.</li> </ul>
<p><b>Stratégies et moyens proposés pour atteindre l'objectif sur le développement technologique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser l'étalement de la production durant la saison.</li> <li>▪ L'augmentation des capacités de production</li> <li>▪ Accroître les ressources de type service-conseil.</li> </ul>
<p><b>Stratégies et moyens proposés pour atteindre l'objectif de compétitivité et gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offrir aux entreprises maraîchères des outils de gestion et d'encadrement de leurs ressources humaines.</li> <li>▪ Offrir des outils permettant le développement du savoir-faire des entreprises afin qu'elles deviennent plus productives et rentables.</li> </ul>

**TABLEAU A6 – SYNTHÈSE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE  
 DE LA FILIÈRE DES LÉGUMES DE TRANSFORMATION**

<b>Horizon du plan stratégique en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2005-2008</li> </ul>
<b>Principaux produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pois, haricots, maïs sucré et concombre (productions sous plan conjoint).</li> </ul>
<b>Valeur à la ferme en 2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 27 586 000 \$</li> </ul>
<b>Situation régionale des producteurs, transformateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montérégie : 88 %, Centre du Québec : 5,3 %, Lanaudière 3 %</li> </ul>
<b>Valeurs exportations ('000\$) et destinations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En 1999 : 69 385 \$, en 2001 : 87 534 \$, en 2003 : 109 809 \$, en 2004 : 110 998 \$</li> </ul>
<b>Points positifs et avantages concurrentiels du Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les légumes sont identifiés par le consommateur dans le groupe des produits santé.</li> <li>▪ Les produits canadiens sont d'excellente qualité et leur conformité aux normes garanties.</li> <li>▪ Les relations entre les producteurs et les transformateurs de ces produits sont bien encadrées.</li> <li>▪ La demande québécoise est en hausse. Cependant, la croissance est moins importante que les années précédentes, notamment en ce qui concerne les produits surgelés.</li> <li>▪ Structure d'approvisionnement efficace au besoin des distributeurs.</li> <li>▪ Les légumes transformés sont d'utilisation rapide et sont à bas prix.</li> </ul>
<b>Menaces pour la filière (producteur, transformateur et distributeur)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'arrivée de nouveaux produits, en provenance d'autres pays, à des prix très compétitifs, produits dans un cadre environnemental et socio-économique parfois différent.</li> <li>▪ La tolérance envers l'entrée de produits ayant des résidus de pesticides ou normes commerciales différentes de celle du Canada.</li> </ul>
<b>Provenance de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pays en voie de développement, surtout d'Asie</li> </ul>
<b>Avantages de la concurrence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûts de production inférieurs (coûts plus bas et disponibilité plus grande de la main-d'œuvre)</li> </ul>
<b>Opportunités et potentiel de marché à développer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le marché des HRI.</li> </ul>
<b>Problèmes rencontrés dans les différents maillons de la filière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La disponibilité et le coût de la main-d'œuvre saisonnière québécoise tant pour les producteurs que pour les transformateurs</li> <li>▪ La compétitivité de l'industrie inquiète.</li> </ul>
<b>Tendances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La demande québécoise est en hausse.</li> <li>▪ L'arrivée de produits des pays en voie de développement.</li> </ul>

<p><b>Constats en matière d'innovations technologiques pour le secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoin d'innovation axée sur les besoins du secteur (orientation 5 du plan stratégique)</li> </ul>
<p><b>Constats en matière d'exigences environnementales pour le secteur</b></p>	
<p><b>Principaux enjeux du secteur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maintenir les parts de marché des produits d'origine québécoise et canadienne.</li> <li>▪ Sensibiliser les consommateurs québécois aux produits fabriqués par l'industrie québécoise des légumes transformés.</li> <li>▪ Développer de nouveaux marchés.</li> <li>▪ Assurer le maintien de la fonctionnalité des entreprises (production et transformation)</li> <li>▪ Rendre l'industrie plus compétitive sur les marchés.</li> </ul>
<p><b>Objectifs de développement dans le plan stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer un approvisionnement local, continu et efficace, afin de répondre à la demande des transformateurs.</li> <li>▪ S'assurer que les produits transformés, vendus sous les marques privées et nationales, soient constitués à plus de 90% de légumes (PHMC) d'origine québécoise et canadienne.</li> <li>▪ Développer une stratégie de communication et d'éducation auprès des consommateurs afin de leur faire connaître les produits fabriqués par l'industrie québécoise des légumes transformés. (Qualité/prix, qualité/juste prix, marques privées vs nationales).</li> <li>▪ Développer le marché des services alimentaires HRI.</li> <li>▪ Développer des stratégies d'entreprises pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée dans l'industrie des légumes de transformation.</li> <li>▪ Optimiser les coûts d'opération de l'industrie.</li> </ul>

## Annexe 3

### Liste des personnes consultées

---

Les personnes suivantes ont été consultées par entrevue en personne ou téléphonique dans le cadre de cette étude :

- 1) Robert Allard, Association des emballeurs de pommes du Québec
- 2) Rémi Asselin, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)
- 3) Robert Babeu, Fédération des producteurs de pommes du Québec
- 4) Pierre Beaudet, MAPAQ
- 5) Christiane Bégin, Saladexpress
- 6) Gilles Bigras, Vergers Leahy
- 7) Robert Bouchard, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)
- 8) Robin Bouchard, Association des emballeurs de pommes de terre du Québec
- 9) Lucie Caron, MAPAQ
- 10) Éric Chagnon, Syndicat des producteurs en Serres
- 11) Roger Chagnon, Centre de recherche et de développement en horticulture, AAC
- 12) Christian Chouinard, Provigo
- 13) Pierre Chouinard, Fédération des producteurs de pommes de terre
- 14) Simon Collin, MAPAQ
- 15) Mario Comtois, Institut québécois du développement de l'horticulture ornementale (IQDHO)
- 16) Jeannot Côté, Congélation St-Bruno
- 17) Luce Daigneault, Fédération interdisciplinaire de l'horticulture ornementale du Québec (FIHOQ)
- 18) Bernard D'Amour, Aliments Carrière
- 19) Jean-Paul Daoust, Association des jardineriers du Québec
- 20) Jacques Demers, Productions horticoles Demers
- 21) Lise Demers, MAPAQ
- 22) Anne Desrochers, Conseil québécois de l'horticulture (CQH)
- 23) Marie-Hélène Déziel, MAPAQ
- 24) Raymond-Marie Duchesne, MAPAQ

- 25) Yvette Forget, Association québécoise des producteurs en pépinière
- 26) Daniel Fortin, Bleuets Mistassini
- 27) Jean Gattuso, A. Lassonde Inc.
- 28) Manon Genest, Conseil canadien de la distribution alimentaire (CCDA)
- 29) Gisèle Grandbois, Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA)
- 30) Jean Grégoire, FIHOQ
- 31) Jean-Paul Guérin, producteur, VegPro, Vert Nature
- 32) Nelson Lachance, Sobey's
- 33) Claude Lacoste, Fédération québécoise des producteurs de fruits et légumes de transformation (FQPFLT)
- 34) Clément Lalancette, Fédération des producteurs de pommes de terre
- 35) Yvon Laurin, Association des propriétaires de fruiteries du Québec
- 36) Claude Lavoie, Deli-wok 2000
- 37) Jacques Légaré, Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC)
- 38) Normand Legault, producteur
- 39) Ron Lemaire, Association canadienne de distribution des fruits et légumes
- 40) Marie-Claude Limoges, IQDHO
- 41) Pierre Jodoin, Verger Paul Jodoin inc.
- 42) Claude Martin, MAPAQ
- 43) Gilles McDuff, FQPFLT
- 44) Vincent Moffette, MAPAQ
- 45) Pierre Mongrain, MAPAQ
- 46) Suzelle Morin, MAPAQ
- 47) André Mousseau, Syndicat des producteurs en serres du Québec
- 48) Jean Moyen, Association des transformateurs de légumes frais (ATLF)
- 49) Mélanie Noël, Fédération des producteurs de pommes du Québec
- 50) Julie Ouellet, MAPAQ
- 51) Sophie Perreault, Association québécoise de la distribution de fruits et légumes (AQDFL)
- 52) Ghislain Perron, Métro-Richelieu

- 53) Suzanne Pilote, MAPAQ
- 54) Michel Pitre, CTAC
- 55) Daniel Ruel, Fédération des producteurs de pommes du Québec
- 56) Michel Sauriol, Fédération des producteurs maraîchers du Québec
- 57) Michel St-Arnaud, Michel St-Arnaud inc.
- 58) Louise Tardy, Fédération des producteurs maraîchers du Québec
- 59) André Turenne, Association des jardiniers maraîchers du Québec
- 60) Jean-Bernard Van Winden, VegPro Interna, Onipro, Vert Nature
- 61) Daniel Vielfaure, Aliments Carrière
- 62) Christine Villeneuve, MAPAQ
- 63) Paul-Émile Yelle, MAPAQ

Les personnes suivantes ont été contactées mais n'ont pu être rejointes :

- 1) Marie-Hélène April, MAPAQ
- 2) Daniel Bergeron, MAPAQ
- 3) Christian Bourbonnière, Métro
- 4) Gérald Chouinard, IRDA
- 5) Michel Galli, Provigo
- 6) Liette Lambert, MAPAQ
- 7) Mario Leblanc, MAPAQ
- 8) Alain Paré, Métro
- 9) Annie Pellerin, MAPAQ

## Annexe 4 Grille d'entrevue

---

Questionnaire et guide d'entrevue avec une perspective *générale*. Il est sujet à modification selon la filière étudiée.

Thématiques du questionnaire

- Développement des marchés
- Innovations technologiques
- Développement durable appliqué à la filière en question

### **Développement des marchés**

*Général*

1. Quelle est votre opinion sur l'évolution du secteur?
  - a. Émergence, croissance, maturité ou en déclin?
  - b. Selon vous, comment évolue le nombre de producteurs/transformateurs ? En hausse ou en baisse et pourquoi?
  - c. Est-ce que le secteur offre de bonnes perspectives économiques à court et moyen terme?
2. Si vous aviez à indiquer un maillon (production, transformation et distribution) faible dans la filière, quel serait-il et pourquoi?

*Concurrence*

3. Quels sont, selon vous, les principaux concurrents à votre filière?
  - a. Selon vous, quels avantages possèdent votre filière si on la compare avec vos plus importants concurrents?
  - b. Selon vous, quels avantages possèdent la filière de vos plus importants concurrents sur la vôtre?
4. Quelle est votre opinion sur vos coûts de production par rapport à ceux de vos concurrents?
  - a. Quelle est la principale charge dans vos coûts de production?
  - b. Quels sont les atouts de ces concurrents pour avoir des coûts plus bas?
    - i. Avez-vous des problèmes à recruter de la main-d'œuvre? Est-ce un problème majeur? Si oui quel type de main-d'œuvre (spécialisée ou non)
    - ii. Avez-vous des solutions à proposer pour garder la main-d'œuvre existante?
  - c. Est-ce que la productivité (ex : rendement à l'hectare) est satisfaisante? (pour les producteurs)
    - i. Du point de vue de la productivité, êtes-vous compétitif avec vos concurrents?
    - ii. Quelles sont les principales limites à l'amélioration de la productivité?
      1. Parler de la taille de l'entreprise en relation avec vos compétiteurs

- d. Quel est, selon vous, le positionnement de l'industrie québécoise par rapport à ses concurrents selon le critère d'efficacité agro-industrielle? (pour les transformateurs)
    - i. Quelles sont les principales différences avec l'agro-industrie de vos compétiteurs?
      - 1. Parler de la taille des entreprises en relation avec les compétiteurs.
    - ii. Est-ce que l'agro-industrie a un approvisionnement suffisant de la part des producteurs québécois?
  - e. Estimez-vous qu'il y a suffisamment de fournisseurs pour avoir la possibilité de faire un bon choix selon le critère de qualité/prix dans les intrants?
5. Est-ce que vos concurrents obtiennent des prix plus élevés pour un produit semblable?
- a. Si oui, savez-vous de quelle façon réussissent-ils à obtenir des meilleurs prix.
  - b. Estimez-vous que les modalités du plan conjoint dans votre production satisfont vos attentes? Si non, quels points devraient être améliorés et comment (pour les producteurs)?
  - c. S'il n'y a pas de plan conjoint, estimez-vous qu'une meilleure organisation des producteurs pourrait favoriser l'obtention de meilleurs prix?
    - i. Discuter avec l'intervenant de possibles avenues d'organisation entre les producteurs.
  - d. Estimez-vous qu'il y a suffisamment d'acheteurs pour avoir des alternatives intéressantes de vente?
6. Selon vous, quels sont les principaux problèmes au niveau de la qualité du produit qui est offert au Québec?
- a. Avoir une idée de l'importance relative de chacun.
  - b. Avez-vous des pistes de solution pour pallier à ces problèmes?
  - c. De façon générale, est-ce que le produit répond aux exigences des consommateurs québécois?
  - d. Est-ce que la concurrence se démarque du Québec sur ce point?
7. Croyez-vous que votre filière devrait être orientée davantage sur le commerce extérieur? Si oui, quels sont les principaux obstacles qui limitent cette ouverture sur les marchés externes?
- a. Est-ce que le taux de change actuel est le facteur déterminant (si les plus importants concurrents sont ailleurs qu'au Canada)
    - i. Si c'est le cas, comment estimez-vous que l'on peut réduire la vulnérabilité des entreprises au taux de change?
  - b. Est-ce qu'il y a des barrières commerciales qui limitent l'échange de produits entre provinces ou pays? lesquelles?
  - c. Est-ce que l'accès aux États-Unis est facile? Si non comment la distribution pourrait surmonter ces difficultés.
8. Au cours des deux dernières années, avez-vous perdu des marchés ou acheteurs ailleurs qu'au Canada?
- a. Est-ce que le taux de change a été le facteur principal selon vous?
  - b. Si non, quelle autre raison pourrait être la cause.
9. Selon vous, est-ce qu'il y a des services manquants, au niveau des industries connexes à la filière, qui limitent son développement? (ex : services-conseil, service financiers, intrants, technologie, etc.)?
10. Selon vous, quelles sont les principales menaces qui guettent votre filière?

### *Commercialisation des produits*

11. Estimez-vous que la promotion qui est fait sur votre produit est satisfaisante?
  - a. Si vous avez répondu non à la question précédente, quels thèmes devraient être abordés lors de la promotion de votre produit? Sous quelles formes voyez-vous de nouvelles promotions concernant le produit en question.
12. De façon générale, êtes-vous satisfait de la manière avec laquelle est commercialisé le produit?
  - i) Auriez-vous des idées pour améliorer la commercialisation actuelle de votre produit et favoriser sa notoriété?

### *Cohérence et structure dans la filière*

13. Comment les autres maillons de la filière peuvent s'impliquer dans le vôtre pour améliorer votre efficacité (efficacité)?
14. Croyez-vous en l'importance de réseautage d'information? Comment croyez-vous que devrait se structurer ce réseautage pour qu'il soit efficace dans votre filière
15. Y a-t-il des moyens pour favoriser le réseautage d'information stratégique et sa transmission à travers les différents intervenants de la filière?

### *Gestion de l'entreprise*

16. Estimez-vous que les capacités de gestion des producteurs/transformateurs sont adéquates pour affronter l'environnement d'affaire actuel?
  - a. Si ce n'est pas le cas, dans quel domaine croyez-vous qu'il y le plus de lacunes affectant directement les entreprises? (administration générale, finances, ventes et marketing, production et/ou comptabilité)
  - b. Estimez-vous que les producteurs/transformateurs devraient se ressourcer régulièrement à l'aide de formation spécialisée? Est-ce que ce type de formation est disponible pour les producteurs/transformateurs?

### **Innovations technologiques**

17. Vous sentez-vous bien informé en ce qui a trait aux innovations technologiques dans votre secteur?
18. Connaissez-vous des technologies appliquées à votre secteur qui ne sont pas employées au Québec? si oui lesquelles?
  - a. Si vous avez répondu oui à la dernière question, quelles sont les raisons qui empêchent l'introduction de cette technologie au sein de la filière québécoise?
19. Y a-t-il une facilité pour les producteurs/transformateurs de faire ou accéder aux résultats de la R & D pour votre filière? Si non, quelles sont les principales limites?

### **Développement durable**

20. Quelles sont les principales problématiques environnementales dans votre production?
21. Est-ce que vous voyez la réglementation environnementale comme une contrainte?
  - i. Quelles pratiques environnementales vous imposent un fardeau plus important?
22. Est-ce que les bonnes pratiques environnementales sont observées de façon générale dans votre filière? par exemple les bandes riveraines
23. Selon vous, est-ce que les nouvelles exigences environnementales peuvent être vues comme une opportunité?
  - a. Connaissez-vous la possible implication de l'agriculture dans l'effort du Canada de réduire ses émissions de gaz à effet de serre.
  - b. Croyez-vous qu'il est réalisable pour le secteur de participer à la mise en place de bandes riveraines pour les agriculteurs. (filiale horticulture ornementale)
  - c. Estimez-vous que les exigences environnementales que l'on a au Québec est un bon moyen de ce démarquer des concurrents.
24. Estimez-vous que votre filière contribue d'une quelconque façon au développement du tissu social?
  - a. Discuter de l'exode des régions

Annexe 5  
Présentations du colloque du 9 février 2006

---