

Appuyé par



## MÉMOIRE PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DU SOMMET ÉCONOMIQUE RÉGIONAL DU SAGUENAY- LAC-SAINT-JEAN

Document préparé par :

Marie-Claude Gauthier, directrice générale  
**Table agroalimentaire du Saguenay –Lac-Saint-Jean**  
640 rue Côté Ouest, bureau 212, Alma (Québec) G8B 7S8

Adresse courriel : [marieclaud.gauthier@tableagro.com](mailto:marieclaud.gauthier@tableagro.com)  
Téléphone : 418 668-3592 poste 227

Site Internet : [www.tableagro.com](http://www.tableagro.com)

ET

Isabelle T. Rivard, directrice  
Hélène Brassard, directrice par intérim  
**Créneau d'excellence AgroBoréal**  
640 rue Côté Ouest, bureau 216, Alma (Québec) G8B 7S8

Adresse courriel : [isabelletrivard@agroboreal.com](mailto:isabelletrivard@agroboreal.com)  
Téléphone : 418 758-1273

Site Internet : [www.agroboreal.com](http://www.agroboreal.com)

Date de transmission : 2 avril 2015

## Résumé

---

La Table agroalimentaire rend possible le développement du secteur agroalimentaire en permettant une coordination et une mobilisation de l'ensemble des acteurs régionaux autour des principaux enjeux du secteur. La présence du créneau ACCORD AgroBoréal représente une opportunité de positionnement pour le développement du secteur par le déploiement d'une vision structurante pour l'industrie soit de ***positionner la région comme un pôle de compétence reconnu en approvisionnement, valorisation et commercialisation de ressources boréales***. Le créneau AgroBoréal et la Table agroalimentaire souhaitent présenter les orientations stratégiques à mettre en œuvre afin de mettre en commun leurs efforts de développement dans le contexte de cette vision. Ces orientations se rapportent autant au développement de la demande qu'à la consolidation de l'offre.

### 1. Promotion et différenciation

Il est nécessaire pour la région de se mobiliser au sein d'une stratégie structurante de promotion des produits différenciés pour le développement du secteur. Cette stratégie doit devenir la pierre angulaire motivant l'ensemble des actions de développement agroalimentaire de la région. Cette stratégie vise à identifier un énoncé de positionnement duquel se déclinera une série d'actions de communication et de promotion adaptées aux marchés ciblés (proximité vs exportation, consommateurs vs industriels). Parmi celles-ci, la mise en place d'une image régionale permettant l'identification, la sensibilisation et la promotion des produits agroalimentaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean doit faire l'objet d'une attention particulière.

### 2. Diversification des marchés

Afin de maintenir la vitalité de l'industrie agroalimentaire régionale, il devient essentiel de contrer ces changements en diversifiant les débouchés pour les produits et ressources régionales. Parmi les opportunités traitées, mentionnons le marché institutionnel, le tourisme gourmand, la restauration, la distribution régionale et extra-régionale, les marchés industriels (ingrédients pour les marchés pharmaceutiques, nutraceutiques, cosmétiques, aliments santé, produits de santé naturels) et les marchés d'exportations.

### 3. Valorisation des ressources

Les activités de transformation secondaire et tertiaire représentent des activités pour lesquelles le SLSJ devra prioriser leur coordination et développement de façon stratégique. Elles constituent des activités clés qui sont de réels déclencheurs de projets, car elles sont étroitement coordonnées avec les agents de marché (demandes). La valorisation collective, c'est à dire impliquant plusieurs acteurs du SLSJ pour une filière donnée, ne peut se concrétiser que par l'implication, la volonté et la confiance mutuelle des acteurs concernés. Les prochaines étapes nécessiteront d'importants appuis afin de mobiliser l'industrie et ses partenaires autour de ces projets structurants en allant plus loin dans leur faisabilité technico-économique, en documentant davantage les débouchés de mise en marché et en attirant des investissements pour en permettre la mise en place.

### 4. Soutien à l'innovation

Un soutien adéquat à l'innovation régionale se doit d'être apporté afin de traduire les opportunités en réelles retombées socio-économiques. La recherche et le développement sont au cœur de tout système productif performant et l'industrie bioalimentaire régionale doit prioriser cet axe pour développer son plein potentiel.

### 5. Formation et accompagnement

La mise en place de projets variés de formations et d'accompagnement, favorisée par la présence en région d'organismes de soutien à l'industrie, doit être maintenue et dirigée en fonction des besoins spécifiques relatifs aux opportunités et débouchés.

## Table des matières

Présentation des organismes .....	3
Introduction .....	4
Promotion et différenciation .....	5
Diversification des marchés.....	7
Valorisation des ressources .....	12
Soutien à l'innovation .....	13
Formation et accompagnement .....	15

## Présentation de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean

---

Née en 1998 d'une volonté du milieu, la Table agroalimentaire du SLSJ a pour mission de **promouvoir, soutenir et réaliser des projets et des actions liés aux enjeux du secteur agroalimentaire**, et ce, en concertation avec les partenaires régionaux du secteur de l'agroalimentaire. Son secteur d'activité est composé de **l'ensemble de l'industrie agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean**, soit la production agricole, la transformation des aliments et boissons, le commerce de gros et de détail des produits alimentaires ainsi que le secteur de la restauration.

La Table agroalimentaire du SLSJ est supportée par un conseil d'administration dynamique, composé de huit (8) administrateurs, dont six membres entrepreneurs représentant **diverses filières agroalimentaires** (production, transformation, détail/distribution, secteur Hôtels, Restaurants, Institutions HRI), un membre représentant les **organisations de soutien** ainsi qu'un membre représentant les **partenaires financiers**.

Le fonctionnement de la Table agroalimentaire du SLSJ est régi par « **l'entente spécifique sur la concertation et le développement du secteur agricole et agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean** ». Cette entente a pour objectif d'associer les partenaires régionaux et gouvernementaux afin d'accroître la mobilisation régionale autour des principaux enjeux en matière de développement agroalimentaire régional. Elle vise à soutenir la mise en valeur du potentiel agroalimentaire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. L'entente spécifique, en cours de signature, couvre la période 2013-2018.

## Présentation du Créneau ACCORD AgroBoréal

---

Le Créneau d'excellence **AgroBoréal** s'insère dans le cadre du projet ACCORD, une démarche du gouvernement du Québec ayant pour objectif de construire un système productif régional compétitif sur les plans nord-américain et mondial par l'identification et le développement de créneaux d'excellence qui pourront devenir pour chacune des régions leur image de marque, leur permettant ainsi de se démarquer sur les marchés internationaux.

Le créneau a été reconnu en 2008 au sein de la démarche ACCORD afin de mettre en valeur les spécificités régionales. La région est dotée d'un terroir spécifique, liée à sa latitude boréale et au climat qui s'y rattache. Les caractéristiques géographiques et climatiques associées à celle-ci confèrent à la région des particularités favorables à la culture et la cueillette de ressources typiquement rattachées au territoire boréal. Maintenant connu sous la dénomination AgroBoréal, le créneau vise à positionner la région comme un pôle de compétence reconnu en approvisionnement, valorisation et commercialisation des ressources boréales.

Le conseil d'administration du créneau est composé de 15 administrateurs dont 9 entreprises phares de la région en plus de 3 observateurs en provenance de la fonction publique. Depuis sa mise en place, le créneau a favorisé la réalisation de plus d'une cinquantaine de projets s'inscrivant dans son plan d'action générant des investissements de plus de 5 millions de dollars.

## INTRODUCTION

---

Le secteur agricole et agroalimentaire génère plus de 480 millions de dollars annuellement (4,3 % du PIB régional) et procure de l'emploi à près de 16 000 personnes (12,7 % des emplois de la région). La production agricole dépasse de loin les bleuets, pour lesquels la région est si réputée. En effet, les conditions agroclimatiques et la qualité des sols sont propices à plusieurs cultures et élevages. À ce secteur de la production, s'ajoute un secteur de la transformation tout aussi important, avec la présence de plus de 80 entreprises manufacturières diversifiées représentant des valeurs de livraison de 330 millions de dollars annuellement. Pourtant le secteur bioalimentaire ne fait pas l'objet d'une grande attention d'un point de vue de développement économique en région et ce, malgré que la très grande majorité des actifs de cette industrie soient de propriété régionale contrairement à d'autres grands secteurs économiques de la région qui dépendent de multinationales de propriétés étrangères.

Soutenue par de nombreux acteurs et partenaires au sein de divers ministères, organismes de services, tables de concertation, institutions et centres de recherche et de développement, cette industrie dispose d'atouts compétitifs importants lui permettant d'offrir des produits alimentaires de qualité, diversifiés, innovateurs et répondant aux besoins de la population régionale, provinciale, nationale et internationale. Son principal défi demeure toutefois la mobilisation de tous ses acteurs autour de projets collectifs et innovants susceptibles d'ouvrir d'autres marchés, dont ceux de l'exportation.

La Table agroalimentaire rend possible le développement du secteur agroalimentaire en permettant une coordination et une mobilisation de l'ensemble des acteurs régionaux autour des principaux enjeux du secteur. C'est d'ailleurs dans le but de relever ce défi que la région a choisi en 2008 de doter l'industrie bioalimentaire du créneau d'excellence AgroBoréal via la stratégie ACCORD du Gouvernement du Québec. La présence du créneau représente une opportunité de positionnement pour le développement du secteur par le déploiement d'une vision structurante pour l'industrie soit de **positionner la région comme un pôle de compétence reconnu en approvisionnement, valorisation et commercialisation de ressources boréales**. Il importe que les différentes organisations régionales mobilisent leur mission respective vers l'atteinte de cette vision.

Dans le contexte du sommet économique régional, la Table agroalimentaire et le Créneau AgroBoréal souhaitent présenter les orientations stratégiques à mettre en œuvre afin de mettre en commun leurs efforts de développement. Les éléments abordés se rapportent aux stratégies et plans d'actions de ces deux organisations qui ont fait l'objet de consultations et d'une adhésion de la part des entreprises et partenaires du milieu. Les propositions présentées au sein de ce mémoire sont en lien étroit avec les questions soulevées dans le contexte du sommet économique notamment en ce qui concerne la mise en marché des produits nordiques, mais également les éléments se rapportant au développement et à la diversification des secteurs clés pour la région. En effet, la **mise en marché des produits agroalimentaires régionaux** doit passer non seulement par le développement de la demande, mais également par la **consolidation de l'offre**.

Nous présentons ainsi cinq orientations stratégiques qui représentent des piliers pour l'atteinte de la vision de développement du secteur agroalimentaire. Plusieurs actions réalisées, en cours et à venir sont en adéquation avec cette vision et les orientations stratégiques qui s'y rattachent. Il est essentiel d'en favoriser la mise en place avec le soutien adéquat et cohérent des acteurs régionaux et gouvernementaux. Les **cinq orientations stratégiques** proposées pour le développement du secteur agroalimentaire de la région sont :

1. Promotion et différenciation
2. Diversification des marchés
3. Valorisation des ressources
4. Soutien à l'innovation
5. Formation et accompagnement

Les orientations stratégiques 1 et 2 répondent à des impératifs de mise en marché pour les produits de la région. Les actions présentées concernent le développement de la demande notamment par une meilleure reconnaissance et promotion des produits de la région en misant sur leur caractère distinct et l'attrait marketing de la provenance boréale, mais également par la diversification des débouchés commerciaux pour ces produits.

D'autre part, le développement de la demande et des marchés doit obligatoirement être appuyé par une consolidation de l'offre régionale. Les orientations 3 à 5 proposent des moyens de permettre aux entreprises de mieux répondre à la demande des différents marchés envisagés que ce soit par une meilleure valorisation des ressources régionales en fonction des besoins du marché (orientation 3), par le soutien à l'innovation pour s'assurer d'un approvisionnement en qualité et en quantité (orientation 4) ou par l'accompagnement et la formation des entreprises pour répondre aux exigences des marchés (orientation 5).

## 1. Promotion et différenciation

---

Les entreprises régionales du secteur agroalimentaire doivent mieux performer que celles des régions centrales pour promouvoir et différencier leurs produits sur les marchés, que ce soit au niveau du commerce de détail, de la restauration ou de la transformation et ce aussi bien sur les marchés de proximité qu'à l'exportation. Il devient ainsi impératif d'identifier des moyens de mieux faire valoir les atouts des produits en provenance de la région et de les rendre plus concurrentiels sur ces différents marchés. Pour y parvenir, la région se doit de miser sur ses forces afin d'en faire des avantages concurrentiels de positionnement.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean **présente des conditions climatiques et géographiques particulières typiques d'un environnement boréal**. Ces conditions influencent les productions agricoles et les caractéristiques des produits bioalimentaires, leur conférant une typicité autant dans la nature des produits qu'on y retrouve (champignons forestiers, épices boréales, bleuets sauvages, etc.) que dans le savoir-faire développé en réponse à ces conditions (protection naturelles des cultures, régie alimentaire des élevages, etc.).

En 2011, le créneau AgroBoréal, en partenariat avec la Table agroalimentaire, mandatait la firme Enzyme dans le but d'analyser la pertinence d'un positionnement boréal pour des productions agricoles de la région. L'analyse réalisée a démontré que la typicité régionale représentait un vecteur de différenciation porteur pour plusieurs productions par rapport aux produits concurrents. Différentes actions de communication et de positionnement étaient également recommandées afin d'actualiser les potentiels identifiés.

Pour capitaliser sur ces particularités, **plusieurs initiatives de positionnement régionales** ont été amorcées en ce sens:

- Mise en place en 2008 du Créneau d'excellence ACCORD en agriculture nordique qui mise sur les forces régionales pour qu'elles deviennent des images de marque sur les marchés internationaux;
- Création du Fonds de recherche en agriculture nordique (FRAN-02) en 2013 qui consolide la volonté régionale de se distinguer;
- Tenues d'activités de promotion au cours des dernières années qui misent sur un positionnement différencié : Banc d'essai aux saveurs boréales, Livre de cuisine « Saveurs boréales », Scène thématique « Saveurs boréales » dans le cadre de la Tournée des chefs Goutez le Québec, participation à des salons et foires commerciales (In Cosmetic, SIAL, Benefiq), etc;
- Certification AgroBoreal lancée en novembre 2014 qui identifie des critères associés à la provenance boréale des produits pour mieux les distinguer sur les marchés visés;
- Adoption par plusieurs entreprises bioalimentaires régionales d'un positionnement boréal dans leur stratégie marketing telles que Nutrinor, Bleuets Nordic, Bleuets sauvages du Québec, Bleu & boréal, Champignons nordiques, Coop Nord-bio, Borealis nature fruit, Moulin A. Coutu, Coopérative forestière Ferland-Boileau, Coopérative forestière de Girardville et Morille Québec.

Néanmoins, bien que l'on ne puisse douter de l'impact positif de ces initiatives, à l'heure actuelle, il est nécessaire pour la région de se mobiliser au sein d'une stratégie structurante de promotion des produits différenciés pour le développement du secteur. Cette stratégie doit devenir la pierre angulaire motivant l'ensemble des actions de développement agroalimentaire de la région, autant dans une optique de développement de marchés que de consolidation de l'offre.

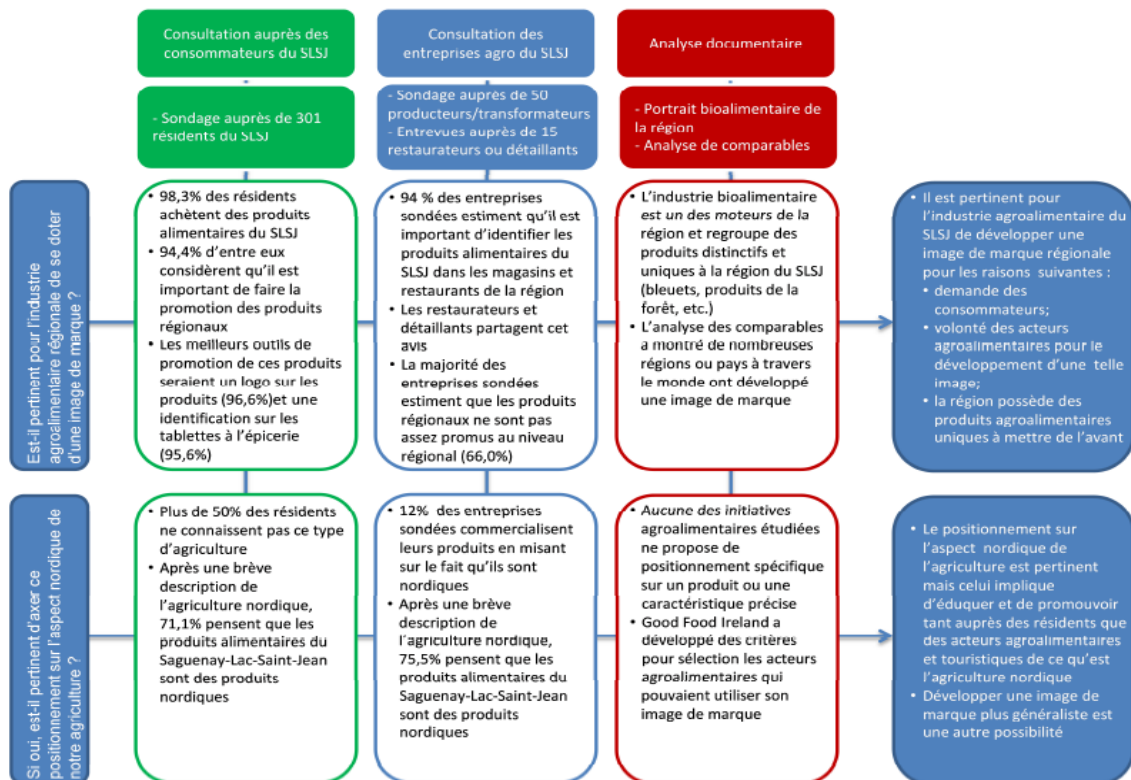
Cette stratégie vise, en particulier, à identifier un énoncé de positionnement duquel se déclinera une série d'actions de communication et de promotion adaptées aux marchés ciblés (proximité et exportation, consommateurs et industriels). Parmi celles-ci, la mise en place d'une image de marque régionale **permettant l'identification, la sensibilisation et la promotion des produits agroalimentaires du**

**Saguenay-Lac-Saint-Jean** doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, le Saguenay-Lac-Saint-Jean ne possède actuellement pas d'image de marque (p. ex. : Croquez l'Outaouais, Saveurs du Bas-Saint-Laurent, Gaspésie gourmande, Laurentides j'en mange, etc.). De plus, les logos présentement utilisés intègrent d'autres secteurs que l'agroalimentaire (p. ex. : Produits du Saguenay-Lac-Saint-Jean) ou n'intègrent pas de composante régionale (p. ex. : Aliments du Québec).

Dans ce contexte, la **Table agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean** a mandaté à l'été 2014 la firme Zins Beauchesne et associés pour réaliser une étude d'opportunité portant sur le déploiement d'une image de marque régionale permettant de répondre aux deux questions suivantes :

- ❖ Est-il pertinent pour l'industrie agroalimentaire régionale de se doter d'une image de marque?
- ❖ Si oui, est-il pertinent d'axer ce positionnement sur l'aspect nordique de notre agriculture?

Les principaux constats révélés dans cette étude d'opportunité sont résumés à la figure ci-dessous.



### En bref!

Les différents moyens visant à déployer une **stratégie de promotion et de différenciation des produits agroalimentaires** permettraient de garantir le succès et d'obtenir les résultats souhaités, soit l'augmentation de la demande pour les produits régionaux. Le développement d'un énoncé de positionnement fort pouvant être décliné pour différents marchés représente une **priorité régionale** puisqu'il répond aux attentes du marché et de l'industrie en matière d'identification du caractère distinct des produits. Pour les marchés de proximité tout comme le développement de l'offre de tourisme gourmand, une image de marque régionale et des campagnes de promotion deviennent nécessaire tel que démontré précédemment. On constate que les consommateurs (et potentiellement des touristes) éprouvent des difficultés à repérer les produits locaux. Pour les marchés industriels, surtout dans un contexte d'exportation, l'énoncé de positionnement devra être adapté et appuyé par des actions complémentaires telles que la certification AgroBoreal, des représentations dans des foires commerciales et autres.

Une telle stratégie de positionnement permettrait d'assurer une cohérence au niveau des messages et une cohésion dans les démarches de développement entreprises par la Table agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean et le Créneau Agroboreál. **La mise en place de la stratégie et les différentes actions de déploiements exigeront des appuis importants surtout pour le démarrage.**

Cette initiative s'inscrit dans la **mission même de la Table agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean**. Cette dernière pourrait donc en assurer la mise en place et ce, avec la collaboration de partenaires agroalimentaires de la région. Et afin de faire connaître l'**aspect nordique dans l'agriculture et les produits transformés de la région**, il faudrait mettre l'accent sur une **campagne de promotion/communication** tant auprès des consommateurs qu'auprès de tous les intervenants de l'industrie agroalimentaire. Cette action est d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit directement dans la **vision et le plan d'action du Créneau Agroboreál**.

## 2. Diversification des marchés

Bien qu'une stratégie de positionnement telle que présentée précédemment puisse consolider la visibilité des produits régionaux, ces derniers doivent être disponibles pour les consommateurs et différents acheteurs qui souhaitent y avoir accès.

La mondialisation et l'ouverture des marchés qui en a résulté, a modifié grandement le visage du secteur de l'alimentation. En effet, d'une industrie qui auparavant avait comme réalité l'approvisionnement local, nous sommes maintenant confrontés à la concurrence mondiale. Déjà l'industrie québécoise et régionale en a été sérieusement affectée en voyant se concentrer le marché de détail par les oligopoles des supermarchés d'alimentation résultant en des difficultés d'accès aux tablettes pour les entreprises locales. Ces dernières ne sont plus en mesure de rivaliser avec les prix des aliments importés ou de fournir les volumes exigés. Déjà plusieurs filières agricoles ont subi les contrecoups de ces nouvelles menaces tandis que d'autres ont su en tirer avantages.

Cette réalité frappe de plein fouet les entreprises régionales dont plusieurs sont dépendantes du marché local. Le vieillissement de la population et la diminution démographique de la région (la population globale a diminué de 5 % entre 2001 et 2011) affectent aussi le potentiel du marché de proximité des entreprises, particulièrement des petites entreprises. L'éloignement des marchés de masse rend leur accès difficile. Ces marchés exigent des volumes trop importants qu'elles ne sont pas en mesure de fournir.

Afin de maintenir la vitalité de l'industrie agroalimentaire régionale, il devient essentiel de contrer ces changements en diversifiant les débouchés pour les produits et ressources régionales. L'émergence de circuits de distribution alternatifs (kiosques à la ferme, marchés publics, agrotourisme, vente directe, HRI, etc.), est la conséquence-réponse de l'inaccessibilité de l'espace tablette pour beaucoup de petites entreprises. Ces circuits alternatifs représentent donc d'excellentes opportunités pour construire la demande pour leurs produits et d'ajuster graduellement leur production dans le but de générer de nouvelles opportunités, en augmentant les points de vente.

Les habitudes de consommation, les coûts de promotion nécessaires pour faire connaître un produit, les embûches de la distribution, de même que la concurrence demeurent des contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises qui envisagent le marché de détail. Ces dernières auraient tout intérêt à envisager les marchés industriels comme des opportunités quitte à devoir ajuster leur production pour répondre aux besoins de clients potentiels. En effet, le secteur de la transformation constitue en effet une alternative qui s'est avérée efficace pour plusieurs entreprises. Pensons notamment au secteur des bleuets sauvages qui met en marché un ingrédient destiné à être intégré à d'autres produits dont la commercialisation (et les difficultés qui lui sont associés) incombent à d'autres. La même stratégie peut être adoptée pour la plupart des produits régionaux qui prennent la voie du détail, avec les défis que ça comporte, mais qui tirerait de belles retombées de développer une offre pour des clients industriels, qui souvent peuvent devenir des partenaires d'affaires.

#### Marché institutionnel (public et privé)

Peu d'entreprises font actuellement affaire avec le secteur institutionnel. Les entreprises agroalimentaires sous-estiment souvent leur capacité à intégrer ce marché institutionnel. Il semble que certaines idées reçues persistent quant aux exigences ou aux conditions de commercialisation (complexité administrative, manque d'intérêt de la part du secteur institutionnel, peu de rentabilité de ce secteur, etc.).

En mai 2013, la Table agroalimentaire, en collaboration avec l'Agence de santé et des services sociaux du SLSJ, a réalisé une vaste démarche d'analyse de l'approvisionnement alimentaire dans les établissements de santé et services sociaux du SLSJ. Cette démarche s'arrimait parfaitement à la Politique de Souveraineté Alimentaire, adopté en décembre 2013 par le Gouvernement du Québec.

L'analyse effectuée a permis à la Table agroalimentaire d'obtenir des informations précises concernant les volumes de vente potentiels. Avec ces données sur le potentiel du marché institutionnel, il semble évident qu'il faut démystifier ce marché pour les entreprises. En leur faisant prendre conscience des possibilités offertes, quelle que soit la taille de l'entreprise (possibilité pour les entreprises de répondre en tout ou en partie à un appel d'offres, etc.), il se peut qu'elles trouvent pertinent d'affronter les difficultés auxquelles elles peuvent être confrontées lorsqu'elles souhaitent intégrer ce marché.



### En bref!

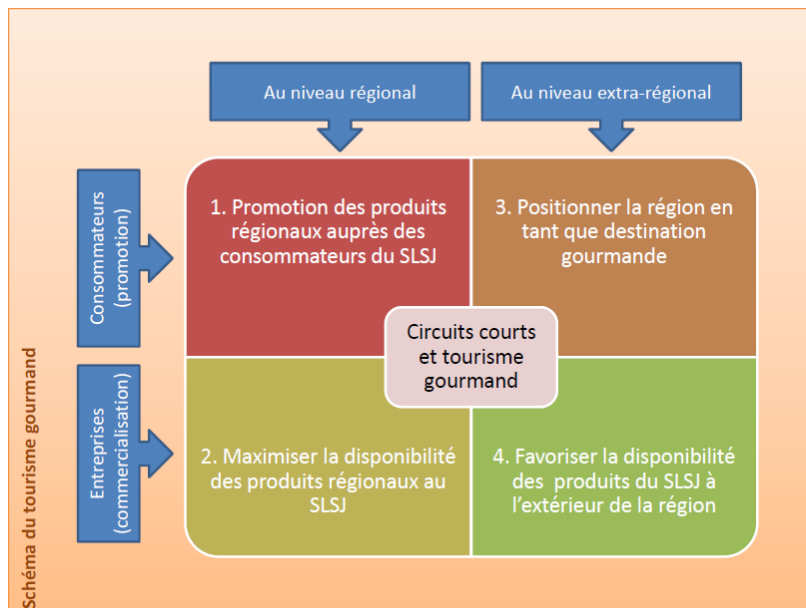
L'analyse de l'approvisionnement alimentaire dans les établissements de santé et services sociaux du SLSJ a permis d'identifier des opportunités et débouchés intéressants. Les entreprises agroalimentaires doivent donc être informées des **opportunités de ce secteur** puisque l'achat d'aliments locaux par le marché institutionnel procure des avantages aux producteurs et aux transformateurs en créant une demande fiable pour de grands volumes.

De plus, les établissements sont à la recherche de produits transformés spécifique à haute valeur ajoutée. La mise en place de politiques alimentaires au sein de ces réseaux apparaît donc comme des opportunités de **développement de marchés**. En développant des **produits à valeur ajoutée** (haute valeur nutritive) **répondant aux attentes des établissements**, les entreprises agroalimentaires régionales pourraient desservir les institutions de santé et de services sociaux de la région et du reste du Québec.

**Les entreprises intéressées à répondre à la demande de ce marché et à s'adapter à ce marché auront, essentiellement besoin d'un soutien comme celui offert par la Table agroalimentaire et des supports financiers pour leur permettre d'atteindre ce marché avec succès.**

### Circuits courts et tourisme gourmand

La stratégie de développement des circuits courts et du tourisme gourmand, mis sur pied en mars 2013 par la Table agroalimentaire, se veut un vaste projet de concertation régionale pour la promotion des produits de la région. Cette stratégie consiste à rendre les produits régionaux beaucoup plus accessibles aux consommateurs (dans les restaurants, sur les lieux de production et de transformation, dans les boutiques, lors d'évènements, etc.). Le schéma stratégique ci-dessous exprime la vision de la stratégie par le développement des circuits courts et du tourisme gourmand :



Les entreprises agroalimentaires qui ont une activité complémentaire agrotouristique n'ont pas les mêmes capacités que les entreprises à vocation uniquement touristiques. Les exigences qui leur sont demandées doivent donc être adaptées à cette réalité. Dans un environnement fortement concurrentiel, les producteurs agrotouristiques doivent sans cesse innover pour renouveler leur offre et maintenir de hauts standards de qualité.

En matière de tourisme gourmand, les entreprises agroalimentaires sont confrontées à plusieurs défis de taille. En effet, les producteurs agrotouristiques sont soumis à de multiples règlements et permis visant à

assurer la sécurité des visiteurs, la salubrité des opérations, le zonage agricole, etc. Ils doivent donc comprendre les exigences à respecter afin de répondre aux lois en vigueur et gérer les différentes contraintes. Ils doivent chercher à adapter ces règlements à la situation particulière de leur établissement agrotouristique. De plus, la conciliation des activités agricoles, familiales et administratives avec le volet touristique est souvent difficile. Cette situation exige des entrepreneurs de devoir à la fois maîtriser les compétences nécessaires à la bonne marche de l'exploitation agricole ainsi que celles liées à une exploitation touristique. Aussi, l'industrie agrotouristique est composée de petites et moyennes entreprises privées dont les producteurs opèrent sur une base saisonnière et sur une courte période d'exploitation. Ces facteurs font en sorte que le risque financier associé aux entreprises agrotouristiques est considéré élevé. Ces dernières font donc souvent face à des difficultés pour obtenir du financement, et ce, malgré l'existence de certaines mesures gouvernementales favorisant le développement de l'offre et de la demande agrotouristique.

#### **En bref!**

L'agrotourisme et le tourisme gourmand de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean dispose d'atouts considérables. Toutefois, ses acteurs devront s'attaquer rapidement à **divers enjeux essentiels au développement du secteur**.

En matière de promotion, le défi sera de **se démarquer de la concurrence provinciale et internationale**. La stratégie de positionnement, présentée précédemment, appuiera en ce sens et permettra à l'industrie régionale de se démarquer.

En matière de développement du secteur, la **qualité de l'offre et sa diversification** sont des **enjeux prioritaires**. Les besoins et attentes des consommateurs/touristes, de plus en plus connaisseurs et exigeants exercent une pression constante sur la qualité, l'originalité de l'offre et son renouvellement.

**C'est par la qualité conjuguée à l'originalité et l'authenticité que la région pourra se positionner à long terme par rapport aux destinations concurrentes.**

#### Marché de la restauration

La tendance boréale en cuisine est en pleine émergence. Le 28 avril dernier, le restaurant Noma de René Redzepi (Copenhague, Danemark) a été élu pour la quatrième fois le meilleur restaurant du monde par Restaurant Magazine. Dans son restaurant, M. Redzepi propose un nouveau type de cuisine : la nouvelle cuisine nordique. Celle-ci a pour objectif de redéfinir la cuisine nordique et scandinave en n'utilisant que des produits locaux. D'après M. Redzepi, environ 98% de ce que le restaurant cuisine est produit à moins de 100 km du Noma.

Au Québec, ce mouvement a inspiré plusieurs chefs à développer une cuisine propre au terroir québécois : la cuisine boréale. Parmi ces chefs, on retrouve Jean-Luc Boulay et Arnaud Marchand du restaurant « Chez Boulay – bistro boréal » à Québec, « La Tanière », également de la région de Québec et, nouvellement, « Calibre 22 » dans la région de Lanaudière.

Une initiative du créneau AgroBoréal a permis, en novembre 2012, le lancement de l'ouvrage culinaire Saveurs boréales. Impliquant une quinzaine de restaurateurs de la région en plus du chef Arnaud Marchand, ce projet visant à intégrer des produits de provenance boréale au sein de recettes a également permis à ces chefs de se familiariser avec les ressources en question.

#### **En bref!**

La découverte de la culture culinaire étant une composante importante du voyage, une démarche, coordonnée par la Table agroalimentaire s'initie présentement, visant à compléter l'expérience touristique du Saguenay – Lac-Saint-Jean par une offre de restauration caractéristique du terroir régional.

Toutefois, plusieurs facteurs rendent difficiles l'intégration des produits locaux aux tables de la région et d'ailleurs au Québec. **La meilleure connaissance des produits régionaux, la constance de l'approvisionnement et de la qualité, la distribution et les prix sont des éléments prioritaires à considérer pour développer le marché de la restauration.**

## Distribution alimentaire régionale et extrarégionale

La distribution est un enjeu majeur dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean qui dispose d'un vaste territoire à couvrir et d'une faible densité de population. L'absence d'un réseau de distribution efficace est l'une des problématiques majeures rencontrées par les entreprises agroalimentaires pour desservir les différents marchés. La distribution est même la bête noire de la grande majorité des entreprises agroalimentaires régionales.

La distribution locale est essentiellement directe (du producteur au client, voir même au consommateur) et le ratio prix au volume livré par jour et par km est faible. De ce fait, et compte tenu de la faiblesse des acteurs logistiques (accentuée par la faillite de Norfruit au printemps 2014), les conséquences pour les manufacturiers sont les suivantes :

- Baisse de la qualité de service fournie aux clients (réduction de la fréquence de livraison, perte de fraîcheur sur les produits en faible nombre de jours de péremption)
- Augmentation des coûts logistiques pour la distribution locale diminuant ainsi les marges des manufacturiers et ne leur laissant que peu de solutions alternatives.

Par ailleurs, pour les ventes extrarégionales, l'éloignement et la difficulté de trouver des flux de retour ont des conséquences sur les coûts de transport qui augmentent d'années en années. Comme l'essentiel des volumes vendus dans la province dans les réseaux de la grande distribution passent par Québec et/ou Montréal et que celle-ci exige des délais et des horaires de livraison très contraignants, les coûts de distribution extrarégionale des manufacturiers du SLSJ augmentent.

### **En bref!**

À l'automne 2014, la Table agroalimentaire du Saguenay – Lac-Saint-Jean a initié une vaste démarche d'analyse visant la recherche de **solutions durables pour l'industrie** afin de solidifier le **réseau de la distribution régionale et extrarégionale**. Une démarche en quatre phases est proposée : portrait, identification de modèles possibles, évaluation financière et mise en œuvre. L'objectif est de permettre aux entreprises de 1) **baisser leurs coûts de logistiques**, 2) **améliorer leurs services**, 3) **développer leurs ventes** et 4) **réduire l'empreinte environnementale**.

La **consolidation ou l'optimisation de l'infrastructure de distribution** est souhaitable, une collaboration entre des entreprises régionales et des entreprises ayant un réseau de distribution bien établi serait un bon moyen de faciliter la commercialisation des produits du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Le soutien sera fondamental pour **la mise en œuvre d'une telle démarche, il faudra mobiliser les entreprises et partenaires. Cette prochaine phase nécessitera des appuis financiers importants.**

## Commercialisation des ingrédients nordiques

Le créneau AgroBoréal a mandaté Serdex International à l'hiver 2014 afin de réaliser une collecte de données sur les marchés pharmaceutiques, nutraceutiques, cosmétiques, des produits de santé naturels, des additifs alimentaires et des aliments santé pour des ingrédients nordiques, principalement les petits fruits et les produits forestiers non ligneux (PFNL). Les informations ainsi recueillies ont permis de constater des opportunités intéressantes pour ces produits. Au terme de cette étude, un plan d'action a été proposé en cohérence avec la stratégie de positionnement présentée à l'orientation 1. Ce plan définit les moyens à mettre en œuvre dans un contexte de marchés industriels et d'exportations et certaines actions pourront être déployées selon les moyens financiers disponibles et l'intérêt des entreprises à s'y associer. À ce sujet, une mission économique en Suède est d'ailleurs en préparation pour l'automne 2015 dans une optique d'exploration et de partenariat en raison des similitudes entre nos industries bioalimentaires.

### **En bref!**

L'approvisionnement de clients industriels représente une alternative de mise en marché prometteuse pour des produits distincts et présentant des caractéristiques recherchées par ces clients.

Les données documentées confirment ce constat et renforcent la **pertinence de développer la demande de produits nordiques destinés aux marchés pharmaceutiques, nutraceutiques, cosmétiques, des produits de santé naturels, des additifs alimentaires et des aliments santé pour des ingrédients nordiques.**

## Marché de l'exportation

L'ouverture des marchés peut être aussi considérée comme un avantage et non seulement comme un inconvénient. Le développement des marchés d'exportation représente une voie de diversification pour nombre d'entreprises en permettant de rejoindre des marchés où l'intérêt pour des produits distincts est marqué. Les produits de provenance boréale représentent un attrait « exotique » pour plusieurs marchés pour lesquels ces produits sont inaccessibles. De plus, plusieurs de ces produits répondent à des tendances marquées à l'international notamment pour leurs propriétés santé. Ainsi, plusieurs entreprises, sans égard à leur taille, et surtout dans un créneau de produits de spécialité présentant un caractère distinct, auraient avantage à tenir compte de la réalité du marché d'exportation dans leurs développement d'affaires et stratégies de commercialisation. Cela est d'autant plus vrai pour ce type de produits en particulier. En effet, malgré les opportunités mentionnées précédemment, les marchés de proximité présentent des limites qui doivent être prises en compte.

### **En bref!**

Bien que comportant certains défis, l'exportation est une clé par laquelle l'industrie régionale peut prendre son essor dans un contexte de positionnement boréal. C'est d'ailleurs au niveau des marchés d'exportation que s'inscrivent les projets de développement initiés et appuyés par le créneau ACCORD AgroBoréal. **Un soutien adéquat est nécessaire aux entreprises pour leur permettre d'atteindre ces marchés avec succès par un accompagnement tel que celui proposé par Serdex International.**

## **3. Valorisation des ressources**

La région du Saguenay-Lac-St-Jean possède de nombreuses ressources naturelles agricoles et agroforestières. Cependant leur valorisation pourrait être maximisée. Des chaînes de valeur collectives et coordonnées (i.e. impliquant le maximum d'acteurs régionaux aux différentes étapes de création de valeur) pourraient offrir des retombées économiques significatives. En effet, la transformation alimentaire est relativement peu représentée dans la région et bien qu'il existe une opportunité de croissance importante pouvant être mise à profit grâce à un ensemble de projets de développement, les projets d'affaires et projets structurants sont peu nombreux. Il est nécessaire, voire primordiale, d'identifier clairement ces projets et de permettre leur mise en œuvre afin de concrétiser le potentiel de croissance.

Afin d'analyser les voies de valorisation collective les plus structurantes et au potentiel le plus élevé, de même que les conditions favorables à leur réalisation, le créneau AgroBoréal a mandaté l'Institut de la

nutrition et des aliments fonctionnels (INAF) de l'Université Laval dans le cadre du projet TransInno. Cinq filières ont été analysées : petits fruits, produits maraîchers, produits forestiers non ligneux (PFNL), productions animales et grandes cultures. Une analyse par filière y a été effectuée afin d'évaluer le potentiel de valorisation des ressources du SLSJ par types de produits et potentiel de commercialisation. Plus de 250 pistes ont ainsi été analysées sur la base de leurs atouts commerciaux et de leurs défis principaux pour assurer une faisabilité économique et une valorisation collective. Les possibilités et les limites de valorisation des filières ont été traitées sur la base des tendances des marchés, des produits innovants et des ressources régionales en matière d'infrastructures et de savoir-faire. Une chaîne de valorisation selon les filières a été produite pour déterminer les opportunités et défis à relever selon l'importance des activités en soulignant les forces/faiblesses de la région.

Les recommandations présentées permettent de constater que des efforts devront être consentis en région afin d'augmenter les retombées des activités du secteur bioalimentaires. Différentes pistes de valorisation ont pu être explorées et certaines à privilégier. Cette analyse est tributaire des offres ou des possibilités technologiques de valorisation présentées, et aussi de la capacité de **répondre à des demandes du marché** avec justesse (vision d'entrepreneur) et efficience. Les prochaines étapes seront cruciales afin de mobiliser l'industrie et ses partenaires autour de ces projets structurants en allant plus loin dans leur faisabilité technico-économique, en documentant davantage les débouchés de mise en marché et en attirant des investissements pour en permettre la mise en place.

La coordination verticale d'activités de valorisation suppose que le milieu des affaires s'organise avantageusement envers le continuum d'opportunités identifiées dans le cadre du projet TransInno. Il ne s'agit donc pas seulement de définir des offres ou activités d'affaires basées sur des idées ou des potentiels technologiques, mais d'en réaliser une coordination harmonieuse qui répondra à une demande réaliste du marché (clients, acheteurs, transformateurs, distributeurs, agents de commercialisation ou consommateurs).

#### **En bref!**

Les activités de transformation secondaire et tertiaire représentent des activités pour lesquelles le SLSJ devra prioriser leur coordination et développement de façon stratégique. Elles constituent des activités clés qui sont de réels déclencheurs de projets, car elles sont étroitement coordonnées avec les agents de marché (demandes). La valorisation collective, c'est à dire impliquant plusieurs acteurs du SLSJ pour une filière donnée, ne peut se concrétiser que par l'implication, la volonté et la confiance mutuelle des acteurs concernés.

La coordination apparaît un élément indispensable afin d'exploiter collectivement des infrastructures ou encore des réseaux de distribution/commercialisation stratégiques. Cette valorisation doit être dirigée par des leaders du milieu, porteurs de vision stratégique, et capables de réaliser des alliances et partenariats tant dans la région qu'à l'extérieure de celle-ci. Idéalement ces collaborations doivent permettre de reconnaître et d'anticiper les besoins des marchés (clients, acheteurs, consommateurs). Cette coordination efficace entre les intervenants est la clé maitresse conduisant à la concrétisation des opportunités identifiées dans le cadre de l'étude TransInno. Sans elle aucun avantage stratégique n'est possible, que ce soit par les coûts (avantage relatif) ou par la différenciation (innovation). La présence du créneau ACCORD AgroBoréal, conformément au principe des grappes industrielles, est favorable à une telle mobilisation et la création des synergies nécessaires à la coordination efficace de ces initiatives porteuses de retombées socio-économiques.

Les prochaines étapes nécessiteront d'importants appuis afin de mobiliser l'industrie et ses partenaires autour de ces projets structurants en allant plus loin dans leur faisabilité technico-économique, en documentant davantage les débouchés de mise en marché et en attirant des investissements pour en permettre la mise en place.

#### **4. Soutien à l'innovation**

Tel que décrit précédemment, un positionnement boréal représente une réelle opportunité sur les marchés pour les entreprises bioalimentaires de la région. D'autre part, il semble impératif de miser sur l'innovation pour renforcer les concepts associés à ce positionnement. En effet, la diversification des marchés peut être appuyée par une meilleure valorisation des ressources mais également pour consolider l'approvisionnement

afin de répondre à la demande des marchés ciblés. La démarche ACCORD de façon générale mise d'ailleurs sur l'innovation afin de permettre le déploiement des créneaux d'excellence. C'est pourquoi le créneau AgroBoréal a favorisé et appuyé depuis sa mise en place nombre d'activités misant autant le développement d'un environnement favorable à l'innovation que des projets innovants permettant l'atteinte de sa vision de positionnement. Sans que l'innovation se retrouve parmi les enjeux de la Table agroalimentaire, celle-ci accorde une grande importance et son appui à l'ensemble des projets d'innovation en région.

Les besoins de recherche et de transfert régionaux se situent à différents niveaux. Mentionnons dans un premier temps les besoins de connaissances associées à l'approvisionnement pour mieux répondre aux besoins des marchés en termes de qualité et de quantité:

- Productivité dans un contexte boréal (Fertilisation, mécanisation, irrigation, problématiques sanitaires, création variétale, amélioration génétique et autres)
- Pratiques agroenvironnementales (Lutte intégrée, alternative aux intrants de synthèse, gestion des résidus et autres)

Des besoins de connaissances existent également en ce qui concerne la valorisation des ressources régionales :

- Identification des propriétés des ressources régionales (nutritionnelles, biochimiques, organoleptiques);
- Développement /amélioration de produits ;
- Développement / amélioration de procédés de transformation
- Valorisation de sous-produits;
- Alimentation des élevages;
- Bienfaits pour la santé.

Plusieurs projets s'inscrivant dans ces orientations sont réalisés ou en cours. Ces derniers sont susceptibles de générer des résultats qui permettront aux entreprises régionales d'être plus performantes que ce soit en diminuant leurs coûts d'opération ou en augmentant leurs revenus. Le créneau AgroBoréal appuie d'ailleurs plusieurs de ces projets qui répondent à des besoins ciblés lors de sa mise en place. Toutefois, l'innovation du secteur bioalimentaire régional comporte son lot de défi qui rendait nécessaire une démarche de réflexion à ce sujet afin de les surmonter en impliquant les différents acteurs impliqués. C'est dans ce contexte que le créneau AgroBoréal a initié en 2011 un projet de structuration du système d'innovation régional. Ce projet a permis la tenue d'un forum sur l'innovation en agriculture nordique en mai 2011 au cours duquel ont été abordés différents aspects de l'innovation régionale. Au terme de ce projet, différentes actions ont été initiées principalement en ce qui concerne le financement de l'innovation et l'expertise de recherche et de transfert en région.

#### Financement de l'innovation

Le principal défi à surmonter est celui du financement de la recherche et du développement, car, même si la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean possède certaines capacités de recherche en production, elle doit se donner les moyens de soutenir leur implication dans des projets prioritaires pour son développement. À ce titre, la région s'est dotée d'un levier de financement afin de mobiliser les capacités de recherche régionales et nationales en fonction des besoins prioritaires et ainsi créer une synergie avec l'expertise et la capacité d'innovation présente au sein des filières de production, de même qu'auprès des équipes de recherche du reste du Québec et de partout au Canada.

En effet, le Fonds de recherche agroalimentaire axé sur l'agriculture nordique du Saguenay–Lac-Saint-Jean (FRAN-02) vise le développement et l'amélioration des connaissances et leur transfert vers les utilisateurs. Le FRAN-02 cherche également à promouvoir la mise en valeur du potentiel nordique que recèle la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Sa mission est de financer des projets de recherche sur des problématiques transversales de l'agriculture nordique afin de générer du savoir collectif pour les utilisateurs potentiels des résultats. Sa capitalisation initiale de plus ou moins 1 M\$ provient des souscriptions de producteurs et de partenaires gouvernementaux et régionaux. Jusqu'à présent, la mise en place du FRAN-02 a permis le lancement de 3 appels à projets. Sept projets ont reçu à ce jour environ 420 000 \$ de la part du FRAN-02 pour des investissements totalisant plus de 1,5 M\$. Cet effet de levier est non négligeable surtout en

considérant que ces montants sont directement dirigés vers des problématiques identifiées par le milieu régional lors d'un symposium organisé dans ce but.

#### **En bref !**

Un soutien adéquat à l'innovation régionale se doit d'être apporté afin de traduire les opportunités en réelles retombées socio-économiques. La recherche et le développement sont au cœur de tout système productif performant et l'industrie bioalimentaire régionale doit prioriser cet axe pour développer son plein potentiel.

Étant donné le vif succès du FRAN-02, il faut rapidement penser au renouvellement de sa capitalisation qui prendra échéance en 2018. De plus, la mise en place du FRAN-02 n'a pas réglé l'ensemble des problématiques de financement de l'innovation, surtout en ce qui a trait au financement de base des organisations qui détiennent l'expertise en région. Cette problématique a d'ailleurs causé la fermeture en avril 2014 du Centre d'innovation sur la nutrition et les aliments du Québec (CINAQ) rattaché au Cégep de Chicoutimi. Le Centre a effectivement dû cesser ses activités notamment en raison d'un manque de financement pour assurer ses opérations courantes. Les mêmes menaces guettent l'ensemble des centres d'innovation.

#### Expertise de recherche et de transfert

Bien que des expertises d'innovation soient déjà présentes en région, il s'avère nécessaire d'assurer leur maintien mais également de les mettre à contributions au sein des initiatives de recherche et de transfert se rapportant aux problématiques spécifiques de la région. Que l'on parle du Centre collégial de transfert technologique Agrinova, de la Ferme de recherche de Normandin, de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) ou autres, les expertises détenues au sein de ces organisations sont au cœur du développement de projets innovants permettant de répondre aux lacunes de connaissances énoncées précédemment.

À ce sujet, un projet réalisé conjointement par Agrinova, le créneau AgroBoréal et la Fondation de l'UQAC a permis dans un premier temps d'attirer en région la présence d'un chercheur de calibre universitaire afin de mettre à profit son expertise sur les thématiques se rapportant aux particularités boréales régionales. C'est ainsi que des partenaires du milieu ont contribué par la suite à assurer l'adhésion de ce chercheur au sein du corps professoral de l'UQAC. Depuis 2013, M. Maxime Paré occupe le poste de professeur sous octroi à l'UQAC et développe des projets de recherche impliquant des étudiants autour des problématiques se rapportant à l'agriculture nordique de la région. Cela a permis à l'UQAC de réaliser une incursion en recherche agronomique en créant des collaborations avec des organisations régionales (Agrinova, Ferme de recherche) mais également avec d'autres centres universitaires dont l'expertise peut désormais bénéficier davantage à l'industrie régionale. Un comité a également été mis en place afin d'assurer une cohésion entre les différentes expertises régionales.

#### **En bref !**

Le comité mis en place pour assurer la cohésion en recherche et transfert a identifié des **priorités se rapportant à l'innovation, aux transferts et à la diffusion des connaissances vers les entreprises.**

**Des actions devront être entreprises dans les prochaines années en regard des priorités émises et afin de permettre le maintien et le développement des expertises d'innovation régionales.**

## **5. Formation et accompagnement**

En avril 2013, la Table agroalimentaire a mandaté la firme Trigone afin de connaître les besoins des entreprises en matière de formation et d'accompagnement. Les principaux besoins identifiés se rapportent au 1) développement durable, 2) normes d'hygiène et salubrité, 3) certifications, 4) exportations, 5) main d'œuvre et 6) commercialisation.

En regard des développements de marché ciblés par l'industrie régionale, il apparaît essentiel de s'assurer que les entreprises et les produits demeurent compétitifs et répondent aux exigences réglementaires et commerciales de ces différents marchés.

La Table agroalimentaire, le créneau AgroBoréal et d'autres partenaires du secteur contribuent à l'organisation de plusieurs projets de formations et d'accompagnements spécialisés qui répondent à ces

besoins spécifiques. Selon les évaluations effectuées, ces actions de formation permettent aux entreprises régionales d'être plus performantes et plus compétitives sur le marché.

**En bref!**

La mise en place de projets variés de formations et d'accompagnement, favorisée par la présence en région d'organismes de soutien à l'industrie, doit être maintenue et dirigée en fonction des besoins spécifiques relatifs aux opportunités et débouchées afin de s'assurer que les entreprises régionales demeurent performantes et compétitives.