



# Groupe de travail Agriculture et agroalimentaire

**Saguenay–Lac-Saint-Jean | mai 2017**

Dans le cadre du suivi du Sommet économique régional



# Mot du président

Dans le cadre du Sommet économique, la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean a été identifiée comme l'organisme responsable, de par sa mission de concertation, et c'est ainsi que j'ai eu l'honneur de présider le groupe de travail sur l'agriculture et l'agroalimentaire.

Regroupant plusieurs acteurs importants de l'industrie, je peux témoigner que le travail s'est fait en synergie et dans la poursuite d'un objectif commun, soit celui de valoriser l'industrie agroalimentaire régionale. En profitant du caractère distinctif de nos productions agricoles nordiques, le groupe de travail recommande d'intensifier les efforts investis dans le support au développement des projets de nos entreprises régionales.



Nous croyons que la région serait gagnante en investissant davantage dans la filière de la transformation agroalimentaire. La région accuse un retard par rapport aux autres régions du Québec en matière de transformation et nous proposons trois actions pour contribuer à combler cette lacune dans la chaîne de valeur.

- 1- Un accompagnement structuré pour les entreprises qui ont des projets d'affaires structurants pour le secteur agroalimentaire et particulièrement en ce qui a trait au projet de transformation.
- 2- Un fonds d'idéation pour analyser la faisabilité de projets et identifier les opportunités de développement économique.
- 3- Un fonds d'investissement pour accélérer la réalisation de projets créateurs d'emplois.

Pour donner à la région le moyen de ses ambitions, ces actions doivent être initiées rapidement. L'agriculture et l'agroalimentaire régionaux sont composés d'environ 1 300 entreprises résilientes qui évoluent trop souvent dans l'ombre des autres industries. Nous croyons que ces actions de support aux entreprises génèreraient des retombées économiques importantes. La valorisation de notre agriculture nordique par des produits distincts, ayant accès à différents marchés diversifiés, consolidera les différentes filières agricoles régionales.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du groupe de travail sur l'agriculture et l'agroalimentaire. La réalisation de ce rapport n'aurait pas été possible sans leur précieuse contribution et leur engagement.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'D' followed by a series of loops and a final flourish.

**Dominique Tremblay**

Président de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean  
et directeur général de la Coop des deux rives

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Rappel du mandat .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Le Saguenay–Lac-Saint-Jean : Zone boréale .....</b>                                      | <b>4</b>  |
| <b>L'industrie agroalimentaire : un moteur économique pour le Québec et la région.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Sommaire des recommandations.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Portrait sommaire de l'agriculture.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>L'industrie de la transformation agroalimentaire .....</b>                               | <b>9</b>  |
| <b>Diagnostic de l'industrie agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean .....</b>           | <b>10</b> |
| <b>La transformation agroalimentaire : une opportunité de croissance pour la région ...</b> | <b>11</b> |
| <b>Conditions gagnantes liées à l'essor de la filière agroalimentaire régionale .....</b>   | <b>13</b> |
| Condition 1 : Un environnement d'affaires favorable.....                                    | 13        |
| Condition 2 : Un positionnement différencié du secteur .....                                | 21        |
| Condition 3 : Des entreprises qui performant sur des marchés diversifiés.....               | 23        |
| Condition 4 : Des entreprises innovantes et compétentes.....                                | 28        |
| <b>Les retombées anticipées.....</b>  | <b>33</b> |
| <b>Signature des membres du groupe .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>Définitions.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>Références.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>Annexe I.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Annexe II.....</b>   | <b>40</b> |

# Rappel du mandat

Le 7 octobre 2015, le premier ministre du Québec, responsable de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et député de Roberval, M. Philippe Couillard, et son adjoint parlementaire pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et député de Dubuc, M. Serge Simard, ont annoncé la mise sur pied de 11 groupes de travail dont les mandats permettront de poursuivre les travaux amorcés lors du Sommet économique régional tenu le 18 juin 2015.

Les travaux du Sommet économique régional ont permis de dégager un certain nombre de priorités d'actions en lien avec les thématiques abordées lors de la consultation. À cet égard, le mandat de mettre en place une stratégie régionale de positionnement axée sur la typicité boréale fut octroyé à la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

C'est ainsi que le 20 janvier 2016, on annonçait le lancement de la stratégie de positionnement « Zone boréale ». La stratégie vise à encourager les consommateurs québécois à acheter les produits issus du terroir boréal. Elle traduit également la volonté de l'industrie agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean de souscrire pleinement à la vision d'être reconnu comme un pôle d'excellence en production, approvisionnement, valorisation, transformation et commercialisation de ressources agroalimentaires boréales. Cette stratégie a été élaborée en collaboration avec le créneau d'excellence AgroBoréal et en concertation avec le milieu.

Avec le lancement de la stratégie de positionnement « Zone boréale », le milieu agroalimentaire est déjà en action. Cependant, afin d'instaurer un environnement favorable à l'essor de l'industrie agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean des efforts et stratégies additionnels doivent être déployés. Conséquemment, les membres du groupe de travail sur l'agriculture et l'agroalimentaire proposent un portrait-diagnostic de l'environnement d'affaires de l'industrie agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean afin de déterminer les actions essentielles à poser pour assurer son développement.

## Le mandat

Le mandat consiste à augmenter l'offre de produits régionaux de qualité et à valeur ajoutée ainsi que leur accès à des marchés diversifiés par des projets innovants et porteurs pour assurer un développement durable des entreprises agricoles et agroalimentaires ainsi qu'une occupation dynamique du territoire.

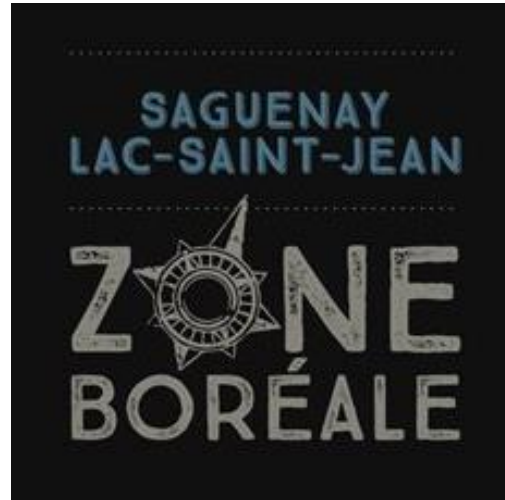
## Le livrable

Déterminer les conditions favorables à la transformation agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

# Le Saguenay–Lac-Saint-Jean : Zone boréale

Zone boréale est une stratégie de positionnement s'appuyant sur la typicité boréale des produits agroalimentaires de la région et qui vise à accroître leur visibilité auprès de marchés variés.

Ce positionnement traduit la volonté d'une région de se définir de par les spécificités ayant trait aux conditions climatiques rigoureuses, à la localisation géographique, aux gens passionnés issus du milieu ainsi qu'à un savoir-faire unique qui rallie traditions et pratiques innovantes. Fortes des spécificités qui les distinguent, l'agriculture et l'industrie agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont su développer, au fil des années, un ancrage particulier à l'environnement géoclimatique de la région ainsi qu'une reconnaissance pour la nature et l'excellence de leurs produits.



Les objectifs de la stratégie de positionnement Zone boréale sont :

- Accroître la visibilité des entreprises agroalimentaires de la région et de leurs produits;
- Renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté régionale;
- Valoriser le savoir-faire des artisans et mettre l'accent sur les spécificités boréales des produits par un positionnement distinct axé sur le caractère boréal;
- Promouvoir les produits régionaux grâce à une image de marque rassembleuse;
- Augmenter la demande pour les produits issus de l'industrie agroalimentaire régionale.



Crédit photo : AgroBoréal

# L'industrie agroalimentaire : un moteur économique pour le Québec et la région

L'industrie agroalimentaire représente près de 10 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec. Une étude produite par l'Institut de la statistique du Québec, en partenariat avec l'École des Hautes Études commerciales de Montréal (HEC Montréal) et le Conference Board du Canada trace un portrait détaillé de la contribution de ce secteur d'activité à l'économie québécoise. Le nombre d'emplois reliés au secteur agricole est passé de 51 200 en 2004, à 55 800 en 2014, soit une croissance de 9 %. L'Institut note que l'agroalimentaire connaît une croissance annuelle généralement supérieure à l'économie globale au Québec. Pour bien démontrer son importance, il calcule que ce secteur d'activité soutient, directement ou indirectement, un demi-million d'emplois dans toutes les régions du Québec.

En 2013, l'industrie bioalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean procurait 15 300 emplois<sup>1</sup> (12,7 % du total des emplois de la région soit 1 emploi sur 8) et son apport au produit intérieur brut (PIB) régional se chiffrait à 470 millions de dollars, soit 4,3 % du PIB régional.

Situé en marge des principales zones agricoles du Québec, 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 (petits fruits, plantes indigènes, cultures particulières, etc.) que dans le savoir-faire développé en réponse à ces conditions (protection naturelle des cultures, régie alimentaire des élevages, etc.). Par la présence du créneau d'excellence AgroBoréal s'inscrivant au sein de la démarche ACCORD, le gouvernement reconnaît et soutient la vision de positionner la région comme un pôle de compétences en approvisionnement, valorisation et commercialisation de ressources boréales.

Bien que l'isolement géographique et les particularités climatiques aient favorisé l'émergence d'une agriculture spécifique, l'éloignement des marchés et la rigueur du climat représentent également d'importants défis auxquels sont confrontées les entreprises. Compte tenu de la taille restreinte des marchés de proximité, l'exportation constitue une voie à privilégier pour accroître et diversifier les marchés. Pour y parvenir, l'innovation et l'appui aux projets d'affaires structurants sont essentiels au maintien du niveau de compétitivité des entreprises et au développement de nouveaux débouchés commerciaux.

---

<sup>1</sup>De ces 15 300 emplois, 2 300 sont directement attribuables à la production agricole, alors que 1 100 sont associés au secteur de la transformation alimentaire. Le reste constitue des emplois découlant des activités du secteur (restauration, distribution, services, etc.).



En 2015, le créneau ACCORD AgroBoréal, avec le support de l'Institut sur la nutrition et les aliments fonctionnels de l'Université Laval (INAF), déposait le rapport d'un projet intitulé TransInno qui impliquait l'identification et la priorisation de pistes de valorisation des ressources régionales. À la lecture du rapport, il apparaissait clairement que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean possède de nombreuses ressources agricoles et agroforestières, mais que leur valorisation pourrait être maximisée, alors que des chaînes de valeur bien coordonnées impliquant le maximum d'acteurs régionaux aux différentes étapes de création pourraient offrir des retombées économiques significatives.<sup>2</sup> Par ailleurs, en ce qui concerne la région, où la production agricole occupe une place prépondérante, on dénote un certain décalage par rapport au secteur de la transformation qui est certes peu développé, alors qu'il existe un réel potentiel de création de valeur à partir des produits issus de l'agriculture régionale.

C'est dans ce contexte que le groupe de travail Agriculture et agroalimentaire a entrepris ses réflexions aux suites du Sommet économique régional à propos du développement de l'industrie agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il convient donc d'approfondir et d'analyser en détail l'ensemble des paramètres qui permettront de déterminer les conditions favorables à l'essor de la filière.



Crédit photo : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

---

<sup>2</sup> Institut sur la nutrition et les aliments fonctionnels, Opportunités et défis de valorisation des ressources boréales du Saguenay–Lac-Saint-Jean, Université Laval, Québec, 13 mars 2015



# Sommaire des recommandations

Ce rapport présente le résultat des travaux du groupe de travail Agriculture et agroalimentaire qui réunit des représentants de l'industrie agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean. L'ambition de ce groupe de travail était d'identifier les conditions gagnantes à l'essor de la filière agroalimentaire régionale considérant les enjeux qui s'y rapportent. À la lumière des travaux du groupe, ce dernier identifie une condition prépondérante et des recommandations prioritaires à mettre en œuvre afin de répondre aux enjeux soulevés par cette condition.

| CONDITIONS   | ENJEUX  | RECOMMANDATIONS  |
|--|---|--|
| <b>Condition 1 :<br/>Un environnement d'affaires favorable</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'accompagnement spécialisé au développement du secteur agroalimentaire</li> <li>Des outils financiers adaptés aux projets d'affaires des entreprises</li> </ul> | Recommandation 1 : Planter une démarche d'accélération et d'accompagnement de projets d'affaires structurants          |
|  |   | Recommandation 2 : Mettre en place un fonds d'idéation   |
|  |   | Recommandation 3 : Mettre en place un fonds régional de capital de développement                                       |
|  |   | Recommandation 4 : Instituer une entente sectorielle afin d'assurer le maintien d'initiatives de soutien à l'industrie |

D'autres enjeux ont été abordés et ont donné lieu à l'identification de conditions et de recommandations intrinsèquement liées à la mise en œuvre de la condition prioritaire. Non pas qu'elles soient de moindres importances, mais le groupe de travail souhaite mettre l'accent sur la nécessité de concerner les efforts du secteur autour du soutien à apporter aux projets d'affaires des entreprises.

| CONDITIONS  | ENJEUX  | RECOMMANDATIONS   |
|---|---|---|
| <b>Condition 2 :<br/>Un positionnement différencié</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>La promotion et la différenciation des produits</li> </ul>   | Recommandation 5 : Soutenir le déploiement de la stratégie de positionnement Zone boréale   |
| <b>Condition 3 :<br/>Des entreprises qui performant sur des marchés diversifiés</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le développement de nouveaux marchés</li> </ul>  | Recommandation 6 : Mettre en place des initiatives favorisant le développement de marchés à fort potentiel  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>La diversification de l'offre issue de l'industrie régionale</li> </ul>  | Recommandation 7 : Accentuer le développement de l'offre de produits différenciés<br>Recommandation 8 : Soutenir les entreprises dans le développement des marchés hors région et d'exportation |
| <b>Condition 4 :<br/>Des entreprises innovantes et compétentes</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le développement et le transfert de connaissances et de technologies</li> <li>Le développement des compétences de la main-d'œuvre et des entreprises</li> <li>L'attraction et le maintien en région d'une relève entrepreneuriale et d'une main-d'œuvre qualifiée</li> </ul> | Recommandation 9 : Maintenir, consolider et mailler l'expertise des centres de recherche et d'innovation de la région   |
|   |   | Recommandation 10 : Stimuler et soutenir des activités d'innovation au sein des entreprises, notamment en matière d'innovation collaborative  |
|   |   | Recommandation 11 : Assurer le renouvellement du financement du Fonds de recherche agroalimentaire axé sur l'agriculture nordique du Saguenay–Lac-Saint-Jean (FRAN-02) à l'échéance             |
|   |   | Recommandation 12 : Favoriser le recrutement de la main-d'œuvre et une adéquation entre la formation et les compétences au sein des entreprises   |

# Portrait sommaire de l'agriculture

Le positionnement géographique et les conditions climatiques plus rigoureuses que dans le sud du Québec ont constitué des facteurs favorables à l'émergence d'une agriculture distinctive. La région bénéficie ainsi de facteurs agroclimatiques favorisant la culture ou la cueillette sauvage de plantes présentant des propriétés répondant à plusieurs tendances de marchés en plus de réduire l'incidence des ravageurs favorisant des pratiques responsables telles qu'une moins grande utilisation de pesticides.

Faits saillants sur la production agricole au Saguenay–Lac-Saint-Jean - se référer à l'annexe 2 pour un portrait détaillé de l'agriculture régionale :

- 1 212 entreprises agricoles dont les revenus agricoles bruts totalisent environ 285 millions de dollars en 2015;
- 2 300 personnes occupent un emploi relié à la production agricole;
- Une importante filière de production laitière avec 332 entreprises totalisant des revenus agricoles bruts de 125 millions de dollars;
- 29 000 hectares dédiés à la production de bleuets sauvages faisant de la région l'endroit où il se cultive le plus de bleuets nains au pays avec 336 entreprises spécialisées (39 millions de dollars de revenus bruts);
- D'importantes superficies en grandes cultures (des revenus agricoles bruts totalisant 26,6 millions de dollars; 153 entreprises spécialisées) particulièrement d'avoine et de canola positionnant la région au premier rang québécois pour ces productions;
- Une zone reconnue de production de pomme de terre, plus spécifiquement de pomme de terre de semence (27,2 millions de dollars; 24 entreprises spécialisées);
- Les 68 entreprises certifiées biologiques plus les 8 entreprises en précertification et quelque 9 962 ha en production végétale sous régie biologique positionnent la région de façon enviable par rapport au développement de l'agriculture biologique au Québec.



Crédit photo : AgroBoréal

# L'industrie de la transformation agroalimentaire

La transformation occupe une place déterminante dans la structure agroalimentaire régionale. Cependant, ce secteur demeure relativement peu représenté au Saguenay–Lac-Saint-Jean avec seulement 16,7 % du PIB de l'ensemble de l'industrie bioalimentaire et 4,8 % des emplois en agroalimentaire en 2013 comparativement à 31,1 % et 13,0 % respectivement en moyenne pour l'ensemble du Québec. À ce titre, le Plan stratégique de l'agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean, produit par Deloitte en 2008, identifiait clairement le secteur de la transformation agroalimentaire comme une opportunité de croissance importante pour la région.

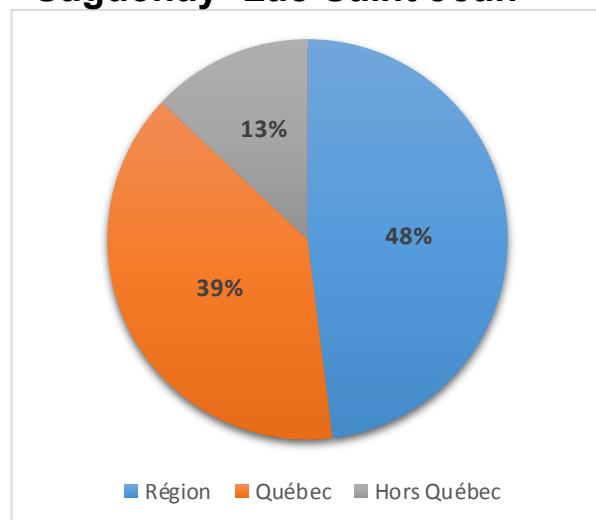
Faits saillants sur le secteur de la transformation alimentaire :

- 110 entreprises;
- 1 100 emplois;
- Gamme de produits très variée : lait de consommation, fromages, viandes, charcuteries, produits de boulangerie, confiseries et produits du chocolat, jus de fruits, épices, aliments pour animaux, bières, vins et autres boissons alcoolisées;
- 62 % des entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 dollars;
- moins de 10 % des entreprises réalisaient un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars;
- 50 % des entreprises ont moins de 10 ans d'existence;
- 12 % des entreprises de transformation offrent des produits biologiques.

La présence d'importants transformateurs comme certaines fromageries, des coopératives, une usine de fabrication de flocons d'avoine certifiée biologique et des usines de congélation de bleuets constitue un atout de premier ordre en raison de l'engagement actif de ces entreprises en faveur du développement du secteur agroalimentaire régional.

Toutefois la plupart des produits issus des activités de transformation sont destinés à la distribution régionale, alors que l'exportation n'est que très peu développée.

**Figure 1 : Voies de distribution des produits transformés au Saguenay–Lac-Saint-Jean**



Source : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

# Diagnostic de l'industrie agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Plusieurs constats peuvent être dégagés du portrait de l'industrie et de l'analyse des enjeux qui touchent son développement. Le tableau suivant constitue un résumé des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui ressortent de façon prioritaire en regard du diagnostic effectué.

**Tableau 1 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités du développement du secteur agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

|   | POSITIF<br>(Éléments à renforcer pour soutenir le développement de l'industrie agroalimentaire au SLSJ)   | NÉGATIF<br>(Élément à minimiser pour favoriser le développement de l'industrie agroalimentaire au SLSJ)  |
|---|---|--|
| ÉLÉMENTS INTERNES<br>(Influence possible)     | <p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Typicité boréale;</li> <li>• Masse critique d'entreprises en production;</li> <li>• Productions agricoles démontrant un fort potentiel de création de valeur ajoutée;</li> <li>• Présence forte d'organismes de soutien au développement, de centres d'expertise et d'établissements de formation;</li> <li>• Stratégie de positionnement « Zone boréale »;</li> <li>• Productions biologiques.</li> </ul> | <p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de transformation;</li> <li>• Absence de certaines infrastructures;</li> <li>• Accompagnement des entreprises de transformation agroalimentaire;</li> <li>• Manque d'expertise en valorisation et en commercialisation;</li> <li>• Coordination verticale entre le secteur primaire et les activités de valorisation subséquente (chaînes de valeur);</li> <li>• Chaîne de financement;</li> <li>• Exportation peu développée;</li> <li>• Bassin de main-d'œuvre régional à la baisse.</li> </ul> |
| ÉLÉMENTS EXTERNES<br>(Peu ou pas d'influence) | <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriétés spécifiques répondant aux tendances du marché;</li> <li>• Accords commerciaux internationaux;</li> <li>• Nouveau modèle d'intervention dans les centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT);</li> <li>• Mobilisation du milieu à la suite du Sommet économique régional.</li> </ul>   | <p>Menaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éloignement des marchés;</li> <li>• Faible taille des marchés de proximité;</li> <li>• Forte concurrence internationale (commodité);</li> <li>• Concentration du commerce de détail en alimentation;</li> <li>• Investissements marketing considérables pour positionner les nouveaux produits;</li> <li>• Évolution rapide des tendances de consommation.</li> </ul>  |

# La transformation agroalimentaire : une opportunité de croissance pour la région

L'industrie dispose d'atouts compétitifs importants lui permettant d'offrir des produits alimentaires de qualité, diversifiés, innovateurs et répondant aux besoins de la population. Les produits issus du terroir boréal sont en conformité avec les tendances de marchés porteurs (produits de santé naturels, ingrédients et aliments fonctionnels, la gastronomie et la restauration, les cosmétiques, les ingrédients et les intrants à valeur ajoutée pour les marchés alimentaires industriels) et peuvent bénéficier d'une meilleure reconnaissance pour se positionner avantageusement sur ces marchés par le déploiement de la stratégie Zone boréale.

**Il devient de plus en plus difficile pour les entreprises de demeurer compétitives dans un contexte où l'essor du secteur passe obligatoirement par une meilleure valorisation des ressources et un repositionnement favorisant la création de valeur ajoutée.**

Les petits fruits nordiques tels que le bleuets et la camerise, les produits maraîchers (la pomme de terre, la gourgane, l'ail, etc.), les produits forestiers non ligneux (les champignons, les petits fruits sauvages, les épices), les grandes cultures comme l'avoine, les grains de spécialité, le canola bio et le chanvre, les élevages différenciés (les produits laitiers, les viandes de spécialité, les produits du miel, etc.) sont également identifiés à titre de filières présentant un potentiel de valorisation.



Crédit photo : AgroBoréal

Le rapport du projet « TransInno, opportunités et défis de valorisation des ressources boréales » réalisé en 2015 par l'INAF pour le créneau AgroBoréal, identifie un portefeuille de pistes prometteuses de projets d'affaires tenant compte des forces, faiblesses, menaces et opportunités auxquelles est confronté le secteur bioalimentaire régional. Selon ce rapport, la transformation secondaire et tertiaire représente des activités pour lesquelles le Saguenay-Lac-Saint-Jean devra prioriser la coordination et le développement de façon stratégique. Elle constitue des activités clés qui sont de réels déclencheurs de projets, car elles sont étroitement liées à la demande. Pour y parvenir, le secteur primaire se doit d'être au cœur du développement des secteurs secondaires et tertiaires en misant sur la création de chaînes de valeurs destinées à des marchés d'exportation spécialisés.

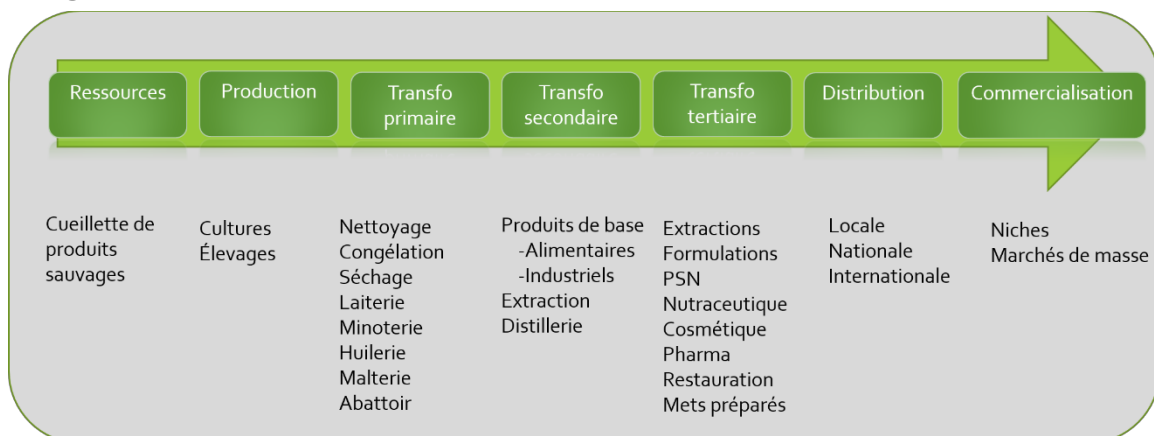


À titre d'exemple, les informations ci-dessous citent des activités de transformation des produits agricoles de la région dans un contexte de chaîne de valeur démontrant la faible proportion des activités de transformation pour ces ressources issues du secteur primaire.

- Plus de 95 % des bleuets sauvages récoltés dans la région sont surgelés. D'autre part, les volumes dédiés à la deuxième et la troisième transformation demeurent marginaux.
- Les volumes de grains destinés à la fabrication de moulées, de farines ou de flocons d'avoine représentent moins de 1 % de la production régionale.
- En 2014, le volume de lait produit au Saguenay–Lac-Saint-Jean était de 147 millions de litres. De ce volume, 54,9 % étaient transformés dans la région (81 millions de litres), alors que 45,1 % de la production était transportée à l'extérieur de la région (66 millions de litres).
- Les poulets à griller ainsi que les œufs de consommation produits au Saguenay–Lac-Saint-Jean sont essentiellement transformés à l'extérieur de la région.
- La proportion des productions animales transformées dans la région demeure inférieure à 15 % indépendamment des productions (porcin, bovin, ovin).

**C'est en supportant le déploiement de projets d'affaires structurants pour la valorisation des ressources issues de la Zone boréale que le Saguenay–Lac-Saint-Jean souhaite développer son secteur bioalimentaire pour assurer la pérennité des entreprises qui le constituent et générer davantage de retombées socioéconomiques. Pour se faire, le groupe de travail entend prioriser cet axe en déterminant les conditions favorables à l'essor de la filière de la transformation bioalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean.**

**Figure 2 : Schématisation de la chaîne de valeur optimale**



Source : AgroBoréal

# Conditions gagnantes liées à l'essor de la filière agroalimentaire régionale

De par ses réflexions, le groupe de travail sur l'agriculture et l'agroalimentaire a identifié une condition prépondérante et des recommandations prioritaires à mettre en œuvre.

## Condition 1 : Un environnement d'affaires favorable

Dans le rapport *Opportunités et défis de valorisation des ressources boréales*, réalisé par l'INAF en 2015, il ressort que la région possède de nombreuses ressources agricoles, mais que les activités de transformation de même que la distribution et la commercialisation de ces dernières représentent des activités que l'industrie doit prioriser au sein de projets d'affaires impliquant une meilleure coordination des filières. Le rapport identifie de nombreuses opportunités de valorisation, mais certains enjeux nuisent à la concrétisation de ces projets d'affaires.

### **Enjeu : L'accompagnement spécialisé en soutien au développement du secteur**

Il existe différentes organisations qui interagissent avec les entreprises du secteur, chacune d'elles étant susceptible d'apporter des informations pertinentes selon ses connaissances, ses ressources et son réseau. Les intervenants de première ligne de soutien aux projets d'affaires sont principalement des généralistes, alors que des expertises spécialisées sont présentes au sein des organismes dédiés au développement du secteur. Le principal défi demeure le maintien d'un financement adéquat aux organismes de soutien sectoriel qui ont pourtant un impact direct sur le développement de l'industrie.

### **Enjeu : Des outils financiers adaptés aux projets d'affaires des entreprises**

Les intervenants ainsi que les entreprises formulent trop souvent le constat voulant qu'il existe un manque en ce qui a trait aux outils financiers adaptés aux projets d'affaires des entreprises. Ils identifient des carences quant au financement des stades d'idéation et d'amorçage des activités des entreprises, ainsi qu'une faible disponibilité de mesures de soutien financier adaptées pour les projets d'affaires structurants. Cela est d'autant plus vrai pour le secteur agroalimentaire lorsqu'on fait référence au risque associé aux projets novateurs, aux capitaux presque exclusivement de sources locales, au besoin de capital patient en raison des cycles de développement tributaire des saisons de production et des investissements inférieurs au seuil minimum requis pour la part des principaux fonds d'investissement. Conséquemment, plusieurs besoins propres aux promoteurs ou aux entrepreneurs du secteur demeurent non comblés par les programmes gouvernementaux et les organismes locaux de développement.

## **RECOMMANDATION 1 : Planter une démarche d'accélération et d'accompagnement de projets d'affaires structurants**

La recommandation vise à mettre en place un accélérateur de projets d'affaires pour la valorisation des ressources boréales du secteur bioalimentaire. La vision et les champs d'action du créneau ACCORD AgroBoréal et de ses partenaires identifient et favorisent l'émergence de développement d'affaires au sein de la grappe d'entreprises du secteur. L'accélérateur permettra de soutenir le déploiement de ces projets d'affaires par l'accompagnement et la mise en réseau des promoteurs. Favorisant les complémentarités entre les expertises des organisations sectorielles et à vocation économique de la région, l'accélérateur permettra un meilleur soutien aux projets d'affaires et leurs promoteurs dans un continuum de services adaptés au stade de maturité des projets qu'ils soient en prédémarrage, en démarrage, en croissance, en internationalisation ou qu'il s'agisse de projets de relève/transfert d'entreprise.

**Objectif général :** Favoriser l'émergence, le soutien et l'accélération de projets d'affaires afin de valoriser le potentiel des ressources boréales du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

### **Objectifs spécifiques :**

- Mobiliser l'expertise en favorisant le maillage entre les entreprises et les organismes de développement;
- Soutenir la croissance et l'expansion des entreprises déjà établies;
- Faciliter le démarrage de nouveaux projets d'entreprises;
- Accompagner de façon spécifique les entrepreneurs et les promoteurs issus du secteur agroalimentaire;
- Assurer un suivi personnalisé et accompagner les promoteurs dans la réalisation de leurs projets d'affaires;
- Collaborer avec les intervenants pertinents à la concrétisation des projets d'affaires;
- Créer des liens d'affaires entre les promoteurs et leurs partenaires potentiels.

L'implantation d'une démarche d'accélération et d'accompagnement de projets d'affaires, en plus de soutenir les entreprises du secteur dans leur croissance, permettra la réalisation de projets susceptibles de favoriser l'essor de l'industrie bioalimentaire régionale en générant davantage de valeur à partir des activités du secteur primaire. L'implication des entreprises de production agricole au sein des projets de valorisation est ainsi souhaitable dans une optique de création de valeur en coordination verticale (chaîne de valeur). À cet effet, la collaboration représente un important moteur d'innovation et permet d'envisager l'entrepreneuriat et le développement d'activités économiques sous plusieurs formes.

### **MISE EN ŒUVRE**

La mise en œuvre de l'accélérateur repose sur une approche collaborative où les différentes expertises présentes au sein des organisations de soutien aux entreprises sont optimisées au bénéfice des projets d'affaires. Plutôt que de centraliser le soutien aux entreprises, il est proposé de mettre en réseau plus efficacement ces dernières avec les personnes et les leviers susceptibles de contribuer au succès de leurs projets tout en leur fournissant le soutien nécessaire pour le faire de façon performante. Les rencontres de type « Réseau express » représentent notamment un moyen d'y parvenir. Déjà utilisée par certaines organisations de la région et bien connue des intervenants, cette formule consiste à préconiser l'adoption de mécanismes de mise en réseau dans les approches de soutien aux entreprises des différents intervenants du secteur.

Il est ainsi proposé de :

- Mettre en place un comité de gestion de l'accélérateur.
- Établir un cadre de gouvernance et de gestion de l'accélérateur, en tenant compte des dispositions légales et administratives optimales.
- Recruter une personne-ressource ayant pour fonction de :
  - Établir un cadre d'intervention pour le soutien spécialisé aux projets d'affaires en vue de définir un plan d'accélération (impliquant entre autres des rencontres de type Réseau express lorsque pertinent);
  - Accompagner les promoteurs en assurant un suivi aux différentes phases de leurs projets par le biais du plan d'accélération;
  - Apporter un soutien aux promoteurs dans la préparation, le déroulement et le suivi des rencontres « Réseau express »;
  - Évaluer les possibilités de soutien financier selon les besoins des projets;
  - Mettre à profit le réseau de partenaires du secteur au sein des plans d'accélération;
  - En lien avec les Recommandations 2 et 3 du présent rapport, supporter les promoteurs dans les demandes de soutien financier au fonds d'idéation et au fonds de capital de développement.

En vue d'assurer la pérennité de l'accélérateur, il s'avère nécessaire d'en planifier son financement. Il est ainsi proposé de prévoir un soutien financier permettant de supporter les frais de fonctionnement de l'accélérateur associé à l'embauche d'une personne-ressource.

### Évaluation budgétaire

100 000 \$ par année sur une période de cinq ans (500 000 \$).

Ce montant servira au fonctionnement de l'accélérateur. Ce montant inclut le salaire et les avantages sociaux, la location d'un bureau, les fournitures, les frais de gestion et les frais connexes (communication, téléphone, etc.).



Crédit photo : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

## **RECOMMANDATION 2 : Mettre en place un fonds d'idéation**

Une étude a été réalisée en 2015 par le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC) sur l'accès au financement des entrepreneurs du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Selon cette étude, il existe des carences dans la chaîne de financement, particulièrement dans les phases associées au prédémarrage des projets d'affaires. En complémentarité de la démarche d'accélération présentée à la Recommandation 1, la mise en place d'un fonds d'idéation permettrait de financer des études ou des activités situées en amont des projets d'investissement d'entreprises de façon à permettre l'acquisition d'informations stratégiques dans une perspective d'accroître la compétitivité de l'industrie agroalimentaire régionale.

Ce type de fonds a d'ailleurs su faire ses preuves en termes de résultats et de retombées comme on peut le constater pour le secteur Aluminium de la région qui dispose d'un levier semblable ayant contribué au développement de plusieurs projets d'affaires.

Les objectifs d'un fonds d'idéation seraient les suivants :

- Soutenir les entrepreneurs dans les phases de validation et « conceptualisation » de leurs projets;
- Accélérer la réalisation de nouveaux projets structurants en documentant des éléments stratégiques pour leur mise en œuvre;
- Diminuer et partager le risque d'affaires.

### **MISE EN ŒUVRE**

Il est proposé de prévoir la capitalisation d'un fonds d'idéation. Il est essentiel qu'un arrimage existe entre la mise en place de ce type de fonds et l'approche d'accélération proposée à la Recommandation 1 dans une optique de synergie et de cohérence des actions et des visions. Il est ainsi proposé de confier la gestion d'un fonds d'idéation au comité de gestion de l'accélérateur. Ce dernier pourra agir à titre de comité aviseur pour recommander l'octroi de financement selon les demandes reçues. Il appartiendra également au comité de définir les paramètres d'octroi du financement.

### **Levier financier requis**

250 000 \$ par année sur une période de cinq ans (1,25 M\$).

Ce montant s'appuie concrètement sur les besoins pressentis considérant le nombre d'entreprises du secteur, le potentiel de développement de ce dernier et la capitalisation de fonds similaires en région ou ailleurs. Ce levier permettra d'évaluer la préfaisabilité d'une dizaine de projets par année.



### **RECOMMANDATION 3 : Mettre en place un fonds régional de capital de développement**

Se référant toujours à l'étude produite par le CEE-UQAC, il semble que la région ne bénéficie que de très peu de leviers financiers aux phases d'investissement des projets d'affaires. Cela est d'autant plus vrai pour des projets se rapportant au secteur bioalimentaire. En effet, les leviers financiers existants disposent de critères qui excluent généralement les projets du secteur notamment en raison des investissements minimums requis. La création d'un fonds de capital de développement répondrait à l'insuffisance observée en ce qui a trait aux produits financiers qui prennent la forme de contributions non remboursables dans les investissements nécessaires à la croissance des entreprises du secteur et adaptées à leurs réalités. Il est prévu que le fonds agisse de façon à accentuer l'effet levier pour accélérer la réalisation de projets d'entreprises.

Les objectifs du fonds de capital de développement sont les suivants :

- Contribuer à la réalisation d'investissements stratégiques pour le développement du territoire et de l'industrie;
- Appuyer et accélérer l'émergence des projets de valorisation bioalimentaire porteurs pour la région;
- Investir dans tous les stades de développement en assurant un continuum de soutien et de financement des projets;
- L'acquisition de participations dans les projets afin de développer un portefeuille d'investissements diversifiés en mesure de générer des retombées significatives.

#### **MISE EN ŒUVRE**

La capitalisation de ce type de fonds nécessitera l'implication des principaux acteurs associés à l'investissement, les ministères et organismes municipaux. La recommandation peut se concrétiser, tant dans le cas d'un fonds spécifiquement dédié à l'agroalimentaire, qu'au sein d'un volet associé à un fonds sectoriel, moyennant certaines dispositions. Dans cette dernière option, mentionnons l'importance d'assurer un arrimage avec les recommandations précédentes dans un souci de cohérence. Ainsi, le comité de gestion de l'accélérateur pourrait agir à titre de comité avisé afin d'émettre des avis favorables en regard des projets d'investissements. Il serait également important d'assurer une représentation du secteur dans la gouvernance d'un fonds multisectoriel. L'adaptation des critères d'octroi du financement à la réalité spécifique des projets du secteur agroalimentaire est également un élément à considérer.

#### **Levier financier requis**

Pour répondre aux besoins du secteur, nous demandons un fonds de 10 millions \$ par année sur une période de cinq ans (50 M\$).

Ce montant s'appuie réalistement sur les besoins estimés considérant le nombre d'entreprises du secteur, le potentiel de développement de ce dernier et la capitalisation de fonds similaires en région ou ailleurs.

## **RECOMMANDATION 4 : Instituer une entente sectorielle afin d'assurer le maintien d'initiatives de soutien à l'industrie**

Les nouvelles responsabilités qu'exercent les MRC dans le domaine du développement local et régional sur leur territoire permettent à celles-ci de conclure des ententes, avec un ou plusieurs ministères ou organismes du gouvernement et, le cas échéant, avec d'autres partenaires. Ces ententes que l'on nomme « entente sectorielle de développement », permettent aux MRC et à la Ville de Saguenay et aux partenaires de mettre en commun leurs ressources et leurs connaissances. Les ministères et les organismes visent ainsi à accroître l'efficacité de leurs actions au bénéfice des territoires et des communautés.

À cet effet, le groupe de travail juge opportun d'amorcer les travaux en vue de mettre en place une entente sectorielle dédiée au développement de l'industrie agroalimentaire. S'appuyant sur une planification stratégique régionale, l'optimisation des leviers disponibles, les synergies entre les organisations de soutien au développement et une gouvernance renouvelée, une telle entente permettra d'assurer la pérennité, le renforcement et la cohésion des mesures de soutien à l'industrie. Un comité de mise en œuvre amorcera les travaux en vue de sa mise en place.

L'entente sectorielle devrait considérer les éléments suivants :

- a) L'actualisation de la stratégie de développement de l'industrie agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean;
- b) La pérennité des activités de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean;
- c) La mise en œuvre du plan stratégique du créneau AgroBoréal;
- d) La mise en place de l'accélérateur et du fonds d'idéation sectoriel;
- e) L'appui à des initiatives associées à des stratégies de soutien au secteur, tel que soulevé au sein des recommandations du présent rapport.

Puisqu'elle implique plusieurs organisations, l'entente sectorielle devra s'appuyer sur une plus grande cohésion des actions dédiées au développement du secteur agroalimentaire. Des mécanismes de suivi devront ainsi y être associés pour favoriser les synergies et les collaborations.

### **a) L'actualisation de la stratégie de développement de l'industrie agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

L'actualisation de la stratégie de développement privilégiera la maximisation du potentiel de l'industrie agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean en se basant sur une vision à moyen et long terme et en favorisant la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'industrie. Bien que les nombreux profils et bilans tracent le portrait du secteur agroalimentaire régional, il apparaît primordial de mettre à jour les informations relatives à l'industrie.

## **b) La pérennité des activités de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

Née en 1998 d'une volonté du milieu, la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean a pour mission de promouvoir, soutenir et réaliser des projets et des actions liés aux enjeux du secteur agroalimentaire en concertation avec les acteurs régionaux. Par les retombées régionales, provinciales et nationales des projets mobilisateurs réalisés par la Table agroalimentaire, celle-ci étant reconnue comme l'organisme incontournable du développement de l'industrie agroalimentaire régionale. Elle appuie les efforts de développement des différents maillons de la filière que ce soit les producteurs, les transformateurs, les restaurateurs, les détaillants, les organismes de développement, les municipalités régionales de comté (Plan de développement de la zone agricole), etc. Ses actions permettent de développer une synergie entre les acteurs régionaux qui est propice à la mise en valeur du potentiel bioalimentaire. L'objectif de concertation de la Table agroalimentaire consiste à associer les partenaires régionaux et gouvernementaux dans le but d'accroître la mobilisation régionale autour des principaux enjeux en matière de développement agroalimentaire régional. Les principaux champs d'intervention de l'organisme s'articulent autour de la concertation, de la promotion, de la mise en marché, du soutien spécialisé et de la formation spécialisée.

Dans le contexte de la nouvelle gouvernance, il devient impératif de repenser les processus inhérents au renouvellement des engagements des partenaires. L'entente spécifique de régionalisation 2013-2018 de la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean devait être en vigueur pour une durée de 5 ans, mais à la suite de l'abolition de la conférence régionale des élus (CRÉ) au 31 mars 2016, annoncée dans le projet de Loi 28, les responsabilités des CRÉ en matière de développement régional ont donc été transférées aux MRC. Après le 31 mars 2016, l'entente spécifique est devenue caduque et il appartenait aux MRC de faire leur choix en fonction de leurs priorités. C'est donc une démarche individuelle par MRC que la Table agroalimentaire a entreprise afin de confirmer l'engagement de ses partenaires et ainsi assurer la continuité de ses activités jusqu'au 31 mars 2018. Toutefois, au-delà de 2018, la poursuite de ces activités demeure précaire. L'instabilité à laquelle l'organisation est continuellement confrontée demeure un enjeu majeur.

Dans un contexte où la Table agroalimentaire contribue au développement du secteur agroalimentaire en permettant une coordination et une mobilisation de l'ensemble des acteurs régionaux autour des principaux enjeux du secteur, il est essentiel de fournir les ressources financières et humaines afin d'assurer la stabilité de l'organisation.

## **c) La mise en œuvre du plan stratégique du créneau AgroBoréal**

Le créneau d'excellence AgroBoréal a été reconnu en 2008 au sein de la démarche ACCORD afin de mettre en valeur les spécificités régionales. Il représente une opportunité afin de stimuler des opportunités d'affaires structurantes pour les entreprises de la région susceptibles de générer des retombées socioéconomiques. Pour y parvenir, la direction du créneau mobilise les efforts de ses différents partenaires à la mise en œuvre d'un cadre stratégique articulé autour d'une vision commune de développement : faire de la région un pôle de compétences en approvisionnement, valorisation et commercialisation de ressources boréales. Le cadre stratégique du créneau se décline en quatre (4) champs d'intervention : Environnement d'affaires, Innovation, Commercialisation et Main-d'œuvre.

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 7 millions de dollars. Parmi les chantiers s'inscrivant en lien direct avec la vision du créneau, mentionnons : le chantier régional pour la valorisation des ressources boréales (projet TransInno – Rapport de l'INAF) menant à la réflexion pour la mise en place de Boréal INC. (démarche d'accélération), la Stratégie de positionnement axée sur sa typicité boréale (Zone boréale), le programme de certification AgroBoréal, le soutien à un environnement favorable à l'innovation sur les spécificités boréales de la région (FRAN-02) ainsi que plusieurs projets d'innovation collaboratifs.

Le maintien des activités du créneau demeure à l'heure actuelle tributaire de la reconduite de la démarche ACCORD qui n'est pas assurée à moyen - long terme. Alors que le créneau regroupe un important réseau de partenaires publics et privés lui permettant d'identifier des opportunités à forts potentiels pour le secteur, sa capacité d'actions est limitée par les ressources financières et humaines dont il dispose.

#### **d) La mise en place de l'accélérateur et du fonds d'idéation sectoriel**

Advenant la mise en place du fonds demandé, les partenaires du milieu sont disposés à évaluer l'intérêt d'inclure la gestion de ces fonds à l'intérieur d'une entente sectorielle.

#### **e) L'appui à des initiatives associées à des stratégies de soutien au secteur, tel que soulevé au sein des recommandations du présent rapport**

L'entente sectorielle devrait également tenir compte des besoins actuels et futurs associés à des initiatives de soutien au développement du secteur, tel que soulevé au sein des recommandations du présent rapport qui seront à évaluer lors de sa négociation.



Crédit photo : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

## Condition 2 : Un positionnement différencié du secteur

### Enjeu : La promotion et la différenciation des produits

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 de faire prévaloir les avantages concurrentiels de son positionnement.

### RECOMMANDATION 5 : Soutenir le déploiement de la stratégie de positionnement Zone boréale

À la suite du Sommet économique régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean du 18 juin 2015, la Table agroalimentaire, avec le soutien de la Conférence administrative régionale, a été mandatée pour doter le secteur bioalimentaire régional d'une stratégie de positionnement axée sur sa typicité boréale et pour en assurer le déploiement.

La nouvelle image de marque Saguenay–Lac-Saint-Jean, Zone boréale a été officiellement lancée le 20 janvier 2016. L'objectif est d'encourager les consommateurs d'ici à acheter les produits issus du terroir boréal par une meilleure identification des produits, de soutenir les entreprises agroalimentaires par une meilleure valorisation de leur savoir-faire et d'appuyer la démarche de positionnement par une différenciation axée sur la typicité boréale de l'industrie agroalimentaire régionale. Il s'agit ensuite de créer un site Internet pour soutenir le positionnement régional et également de dresser un plan stratégique de communication qui annoncera plusieurs moyens pour promouvoir le positionnement, tels qu'une campagne médiatique (télévision, radio et journaux), une campagne Web (médias sociaux, concours), un affichage urbain, des activités d'animation jumelées avec des événements régionaux (kiosque d'animation). Afin d'en assurer son déploiement, il est essentiel de considérer les éléments suivants :

- 1) Le maintien des efforts de valorisation du positionnement de l'image de marque;
- 2) La mobilisation du secteur au sein de cette stratégie structurante de promotion des produits différenciés.

#### 1) Le maintien des efforts de valorisation du positionnement de l'image de marque

Afin d'assurer le rayonnement de cette jeune marque, il est essentiel de poursuivre les efforts de valorisation du positionnement de l'image auprès de différents partenaires du secteur alimentaire tels que les transporteurs, les distributeurs, les restaurateurs, les magasins d'alimentation, les centres de petites enfance, les établissements de santé et services sociaux, etc. Ces efforts de valorisation se situent autant par l'identification des produits, la mise en valeur des entreprises ou l'amélioration de leurs pratiques d'approvisionnement en produits régionaux.



## **2) La mobilisation du secteur au sein de cette stratégie structurante de promotion des produits différenciés**

Le deuxième défi consiste à assurer une uniformité des messages par l'ensemble des organismes de développement et de promotion de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Il est essentiel de créer des synergies entre les organisations et de mobiliser les différents acteurs du secteur au sein de cette stratégie structurante de positionnement afin qu'elle devienne 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. Il reviendrait donc au porteur de chacun des marchés d'établir son slogan, ses lignes de communication et son plan de communication tout en respectant le cadre établi par la marque. En adaptant ainsi les différentes actions de communication et de promotion aux différents marchés ciblés (proximité et exportation, consommateurs et industriels), cela permettra d'assurer une cohérence au niveau des messages pour que tous puissent bénéficier de la force de la marque.



Crédit photo : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

# Condition 3 : Des entreprises qui performant sur des marchés diversifiés

## Enjeu : Le développement de nouveaux marchés

Afin de maintenir la vitalité de l'industrie agroalimentaire régionale, il devient essentiel de profiter des changements induits par l'ouverture des marchés au cours des dernières décennies en diversifiant les débouchés pour les produits et ressources régionales. L'émergence de voies de commercialisation alternatives est la conséquence-réponse de l'inaccessibilité de l'espace tablette pour beaucoup d'entreprises, de la concentration du marché de détail ainsi que des coûts inhérents à ce type de distribution.

## Enjeu : La diversification de l'offre issue de l'industrie régionale

Considérant la taille restreinte du marché de proximité, il est impératif de se tourner vers les opportunités de marchés hors région et d'exportation pour lesquels les produits de la région sont susceptibles de se démarquer de la concurrence et de faire valoir des éléments de différenciation notamment pour des marchés aux exigences particulières et spécialisées.

## RECOMMANDATION 6 : Mettre en place des initiatives favorisant le développement de marchés à fort potentiel

La recommandation représente une trame sur laquelle positionner les différents projets d'affaires des entreprises de la région. En effet, ces dernières se doivent d'envisager clairement les débouchés les plus prometteurs pour leurs produits dans une optique de diversification.

Différents éléments doivent ainsi être pris en considération :

- a) Optimisation de la distribution;
- b) Développement de marchés spécialisés;
- c) Développement des circuits courts, du tourisme gourmand et de l'agrotourisme;
- d) Développement du tourisme gourmand.

### a) Optimisation de la distribution

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 locale est essentiellement directe (du producteur au client, voir même au consommateur) et le ratio prix au volume livré par jour et par kilomètre 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 des services fournis 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. Considérant que la majorité des volumes vendus dans la province dans les réseaux de la grande distribution passent par Québec ou Montréal et que celle-ci exige des délais et des horaires de livraison très contraignants, les coûts de distribution extrarégionale des manufacturiers du Saguenay–Lac-Saint-Jean augmentent.

À l'automne 2014, la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean a entrepris 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.

La consolidation ou l'optimisation de l'infrastructure de distribution est nécessaire. 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 du milieu 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.

## **b) Développement de marchés spécialisés**

Dans un contexte hautement concurrentiel et de segmentation des marchés, il apparaît difficile pour les entreprises de la région de demeurer compétitives sur des marchés de commodité. Par ailleurs, l'industrie régionale dispose d'avantages stratégiques représentant un potentiel de positionnement dans des créneaux de spécialité.

Les données documentées au sein d'une étude réalisée par le Service régional de développement des exportations du Saguenay–Lac-Saint-Jean (Serdex International) pour le créneau AgroBoréal en 2013 confirment et renforcent la pertinence de développer l'offre de produits de la région destinés aux marchés des ingrédients et aliments fonctionnels (ex. : aliments santé, pharmaceutiques, nutraceutiques, cosmétiques, produits de santé naturels, additifs alimentaires, etc.). Mentionnons également l'intérêt de développer les segments de marché du biologique, du sans gluten, du naturel et autres. Ces types de débouchés commerciaux sont particulièrement pertinents en regard de la typicité des produits et des pratiques développées dans la région relativement aux particularités territoriales.

Il apparaît nécessaire de mettre de l'avant des mesures pour favoriser les projets visant ces marchés prometteurs en les priorisant au sein des stratégies de développement du secteur; soutien aux promoteurs, investissement en recherche et développement, certifications, mise en place de partenariats stratégiques, chaînes de valeur, etc.



Crédit photo : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

### **c) Développement des circuits courts, du tourisme gourmand et de l'agrotourisme**

L'analyse de l'approvisionnement alimentaire réalisée par la Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean en 2013 dans les établissements de santé et services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean 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 spécifiques 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 et à s'adapter auront essentiellement besoin de supports financiers pour leur permettre d'atteindre ce marché avec succès.

### **d) Développement du tourisme gourmand**

**Marché de la restauration :** La stratégie de développement du tourisme gourmand, mise 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'événements, etc.). Une démarche coordonnée par la Table agroalimentaire vise à compléter l'expérience touristique du Saguenay–Lac-Saint-Jean par une offre de restauration caractéristique du terroir régional en adéquation à la stratégie Zone boréale. Toutefois, plusieurs facteurs rendent difficile l'intégration des produits locaux aux tables de la région et 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.

**Marché des circuits courts et de l'agrotourisme :** Afin de rassembler et de structurer les forces du milieu, Agrotourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean intègre, sous une seule bannière, les activités complémentaires à l'agrotourisme. Que ce soit le réseau Kiosque à la ferme, les marchés publics, ainsi que les entreprises offrant l'autocueillette, ils sont maintenant tous représentés par Agrotourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean. C'est dans cette complémentarité des activités que l'organisme pourra devenir un pilier majeur dans le développement des marchés de proximité. Il s'avère nécessaire d'apporter un soutien aux activités de ce regroupement afin d'assurer un développement de ce type d'offre qui représente une avenue de diversification interpellant plusieurs entreprises de la région.

## RECOMMANDATION 7 : Accentuer le développement de l'offre de produits différenciés

Plusieurs des opportunités identifiées dans le rapport de l'INAF (2015) se rapportent au potentiel de différenciation des produits de la région. En regard de ces opportunités, 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. Un élément majeur à mettre de l'avant concerne l'adhésion des entreprises à des processus normalisés de conformité (cahier de charges et certification).

Il existe plusieurs normes auxquelles les entreprises peuvent se conformer. En adéquation avec la stratégie de positionnement Zone boréale, le créneau a développé et déployé un programme de certification, sous l'appellation AgroBoreal, qui régit des critères de qualité associés à la provenance boréale des produits et susceptible d'avoir un impact significatif sur leur mise en marché dans une optique de différenciation. Les critères de la certification AgroBoreal sont variés et abordent notamment la provenance nordique, la typicité des produits, la traçabilité, l'innocuité et le développement durable. Elle s'adresse autant aux produits d'origine végétale ou animale qu'aux produits transformés. Les résultats obtenus jusqu'à présent sont fort prometteurs, mais il importe de favoriser l'adhésion d'un plus grand nombre d'entreprises afin qu'elles puissent en bénéficier.



Le secteur biologique représente également une voie de différenciation prometteuse. L'offre pour les produits biologiques québécois est insuffisante tant régionalement que provincialement, alors que la demande est en croissance de 10 % annuellement. On compte actuellement dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean 66 entreprises agricoles en production biologique et 20 entreprises de transformation et commercialisation, ce qui place la région au deuxième rang québécois en termes de proportion relative des superficies sous régie biologique.

Depuis 2008, la Coopérative de solidarité NORD-Bio se donne pour mission de mieux faire connaître l'agriculture biologique régionale et la variété de produits disponibles. Elle facilite la mise en marché de ces produits (circuits courts), tout en favorisant la mise en place de projets collectifs. Elle compte actuellement 21 membres utilisateurs et 12 membres de soutien. La région souhaite se positionner afin de prendre une plus grande part de marché et améliorer son offre de produits biologiques.

Comment cela pourrait-il se concrétiser?

- En travaillant ensemble afin de mettre en place un volet régional de la campagne de valorisation des aliments biologiques;
- En regroupant mieux l'offre des producteurs biologiques pour développer de nouveaux marchés et atteindre de nouveaux consommateurs;
- En s'appuyant sur nos acquis, notamment la Coopérative de solidarité NORD-Bio qui déjà, est sur le terrain.



## **RECOMMANDATION 8 : Soutenir les entreprises dans le développement de marchés hors région et d'exportation**

Le développement des marchés nationaux et internationaux est une clé par laquelle l'industrie régionale peut prendre son essor dans un contexte de positionnement boréal. C'est d'ailleurs en ciblant des marchés d'exportation que s'inscrit la vision du créneau AgroBoréal, telle que préconisée par la démarche ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement).

L'ouverture des marchés et la signature d'accords commerciaux internationaux peuvent représenter une opportunité pour l'industrie agroalimentaire. 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. De plus, plusieurs de ces produits répondent à des tendances marquées à l'international dans des créneaux de spécialité, notamment pour leurs propriétés santé. Ainsi, plusieurs entreprises, sans égard à leur taille, auraient avantage à tenir compte de la réalité du marché d'exportation dans leur développement d'affaires et leurs stratégies de commercialisation. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de produits de spécialité ou présentant un caractère distinct où les marchés de proximité présentent des limites qui doivent être prises en compte.

Bien que le développement des marchés d'exportation puisse représenter une réelle opportunité de croissance pour le secteur agroalimentaire régional, il comporte toutefois certains défis. Un soutien adéquat est nécessaire aux entreprises pour leur permettre d'atteindre ces marchés avec succès. L'organisation Serdex International dispose d'une expertise reconnue et éprouvée en la matière. Elle propose notamment un accompagnement individualisé selon les besoins et les objectifs des entrepreneurs. Il s'avère important de maintenir et d'appuyer les activités et initiatives de Serdex International, plus particulièrement celles dédiées aux particularités du secteur agroalimentaire.



Crédit photo : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

## Condition 4 : Des entreprises innovantes et compétentes

### **Enjeu : Le développement et le transfert de connaissances et de technologies**

Tel que décrit précédemment, un positionnement différencié 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.

### **Enjeu : Le développement des compétences de la main-d'œuvre et des entreprises**

Bien qu'il soit primordial d'accorder une grande importance au développement de connaissances, il est d'autant plus important d'assurer un transfert efficace vers les personnes susceptibles d'en tirer avantage. Le transfert et la diffusion des savoirs ne sont pas optimaux à l'heure actuelle. De plus, d'importants enjeux sont identifiés par les entreprises du secteur en ce qui concerne la main-d'œuvre et des besoins non comblés en termes de compétences particulières.

### **Enjeu : L'attraction et le maintien en région d'une relève entrepreneuriale et d'une main-d'œuvre qualifiée**

Selon la Direction régionale d'Emploi-Québec, le Saguenay-Lac-Saint-Jean est fortement touché par le vieillissement de sa population et ce phénomène occasionne une forte diminution du bassin de main-d'œuvre potentiel. À titre d'exemple, la part de personnes en emploi ayant 55 ans et plus est passée de 10 % en 2001 à 19 % en 2014. L'enjeu de la relève en production agricole est entier. À cela, il faut ajouter pour toute l'industrie agroalimentaire régionale un défi de recrutement de main-d'œuvre pour les prochaines années. Diversifier le bassin de main-d'œuvre à partir de l'immigration, valoriser le secteur agricole comme employeur, offrir des conditions de travail attrayantes, innover en matière de transport et d'accueil sont autant de pistes de solution que l'industrie agroalimentaire régionale devra explorer.

## **RECOMMANDATION 9 : Maintenir, consolider et mailler l'expertise des centres de recherche et d'innovation**

Forte de la présence de centres d'expertise, la région peut se prévaloir de compétences associées aux particularités de son industrie agricole et agroalimentaire. Le système d'innovation régional est relativement bien développé. L'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), Agrinova, le Centre de recherche d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) avec la ferme expérimentale de Normandin, le Groupe multiconseil agricole du Saguenay-Lac-Saint-Jean et bien d'autres sont au cœur de ce système où collaborent les équipes de recherche, les centres d'expertises, les centres de recherche gouvernementaux, les centres collégiaux de transfert de technologie, les organisations de services-conseils et les organisations privées.

Un soutien adéquat est nécessaire afin d'accroître, au sein de ces institutions, la présence de chercheurs qualifiés et d'infrastructures de qualité répondant aux besoins d'innovation des entreprises agricoles et agroalimentaires régionales. Il est important de soutenir le leadership de recherche en agriculture nordique exprimé par le Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il l'est tout autant de le déployer à l'échelle nationale en vue d'accroître les maillages avec les équipes de recherche hors région susceptibles de contribuer à l'acquisition de nouvelles connaissances applicables par nos entreprises agroalimentaires au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Un comité de travail réunissant les principales organisations concernées s'affaire déjà à développer une offre intégrée de soutien à l'innovation afin de mieux répondre aux enjeux du secteur. Les principaux objectifs sont :

- Favoriser les synergies et les complémentarités dans une optique de codéveloppement et de décroisement de l'expertise;
- Assurer un meilleur transfert des connaissances vers les utilisateurs;
- Sensibiliser le milieu de l'innovation aux problématiques propres à la région.

Il est important d'apporter le soutien nécessaire au déploiement des actions identifiées pour atteindre ces objectifs, qui pourraient prendre la forme d'outils ou d'activités dédiés, autant au maillage du système d'innovation qu'au lien à renforcer avec les usagers. Mentionnons également qu'une telle démarche est susceptible de renforcer les axes de positionnement de la Zone boréale dans l'optique de mise en valeur des expertises régionales à titre de *Pôle de compétences* tel que propulsé au sein de la vision du créneau AgroBoréal.

## **RECOMMANDATION 10 : Stimuler et soutenir des activités d'innovation au sein des entreprises, notamment en matière d'innovation collaborative**

### **Innovation en production agricole**

Les entreprises de productions agricoles sont confrontées à plusieurs défis afin de demeurer compétitives dans un contexte hautement concurrentiel. Plusieurs besoins de connaissances sont associés à l'approvisionnement afin de mieux répondre aux besoins des marchés en termes de qualité et de quantité.

Les conditions boréales de la région doivent être prises en compte dans les pratiques agricoles visant à augmenter la productivité, que ce soit par la fertilisation, l'irrigation, le travail du sol, la mécanisation, la sélection variétale, le contrôle des ravageurs ou autres. Une attention particulière se doit également d'être accordée au développement de pratiques agroenvironnementales impliquant notamment les alternatives aux intrants de synthèse, la lutte intégrée, la gestion des résidus et autres. Il est essentiel que ces activités d'innovation impliquent les entreprises de production agricole de la région afin qu'elles puissent en appliquer les résultats directement dans leurs pratiques.

### **Activités d'innovation relative à la valorisation des produits de la Zone boréale**

Des besoins de connaissances existent également en ce qui concerne la valorisation des ressources régionales. En effet, les potentiels ciblés précédemment ne pourront se concrétiser en réels projets d'affaires que par le développement d'une offre régionale en mesure de répondre aux opportunités identifiées. La région accuse à ce niveau un certain retard attribuable, entre autres, à la quasi-absence d'expertises spécifiques à la transformation, aux investissements limités à la recherche et développement sur ces aspects, ainsi qu'au manque d'implication des entreprises agricoles aux activités de valorisation subséquentes.

Des partenariats sont à développer afin de soutenir l'industrie dans l'identification des propriétés des ressources régionales (nutritionnelles, biochimiques, organoleptiques), le développement et l'amélioration de produits ou de procédés, la valorisation de sous-produits, l'identification de leurs impacts sur la santé humaine, mais également sur celles des animaux dans un contexte de valorisation en alimentation des élevages.

### **Innovation participative et innovation ouverte**

Au cours des dernières années, Agrinova a déployé une nouvelle approche afin de faciliter la recherche et la réalisation de projets dans un contexte d'affaires en production agricole par la mise en place de groupes d'innovation. La démarche de groupes d'innovation consiste à regrouper des producteurs entre eux afin de structurer des projets novateurs à partir des enjeux propres aux entreprises, de l'essai de nouvelles pratiques ou de nouvelles technologies et le transfert de connaissances. Avec les groupes d'innovation, Agrinova vise le déploiement régional et provincial d'un service d'innovation collaborative de proximité en agriculture.

Le concept d'innovation ouverte représente également une opportunité d'améliorer les pratiques de développement des entreprises en y impliquant plusieurs parties prenantes. Selon sa définition, l'innovation ouverte fait intervenir des concepts de cocréation avec de multiples parties prenantes. Le créneau AgroBoréal, en synergie avec ses partenaires, entend favoriser des activités d'innovation ouverte au sein des processus de création des entreprises.

## **RECOMMANDATION 11 : Assurer le renouvellement du financement du Fonds de recherche agroalimentaire axé sur l'agriculture nordique du Saguenay–Lac-Saint-Jean (FRAN-02)**

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.

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 près de 1 M\$ provient des souscriptions de producteurs et de partenaires gouvernementaux et régionaux.

Le Fonds est issu d'une forte concertation régionale; partenaires de l'entente spécifique : UPA, MRC, CRÉ, MAPAQ, entreprises :

- 987 980 \$ amassés sur cinq ans, dont environ 45 % provenant du secteur privé;
- Près de 750 000 \$ investis dans 13 projets de recherche totalisant une valeur de 3 000 000 \$ (effet de levier de près de 4 pour 1);
- Tous les projets de recherche concernent des problématiques régionales.

Le Fonds fait la démonstration que la collaboration régionale porte ses fruits. Il a ainsi permis de mobiliser les acteurs de l'innovation autour de problématiques régionales afin de trouver des solutions novatrices. Par ailleurs, le FRAN-02 a été source de retombées majeures pour la région. Par conséquent, il faut rapidement penser au renouvellement de sa capitalisation qui prendra échéance en 2018.

## **RECOMMANDATION 12 : Favoriser le recrutement de la main-d'œuvre et une adéquation entre la formation et le développement des compétences au sein des entreprises**

Le déploiement du cadre stratégique du créneau AgroBoréal vise à favoriser l'essor du secteur dans la région et identifier comme un de ses quatre axes prioritaires les enjeux de main-d'œuvre et de développement des compétences au sein des entreprises. À cet effet, le créneau anime depuis 2013 une table réunissant plusieurs intervenants régionaux du domaine de l'acquisition des compétences et de la formation afin d'identifier des stratégies ou des opportunités de développements conjoints.

Plusieurs établissements offrent des programmes relatifs au secteur ainsi que de la formation continue ou sur mesure afin de répondre à des besoins spécifiques aux entreprises de la région. Le principal défi demeure d'assurer des complémentarités entre les établissements de formation afin de permettre une adéquation efficace entre les besoins, l'offre disponible et le développement de nouvelles compétences. Une meilleure compréhension des besoins spécifiques des entreprises permettrait de créer des synergies entre les organisations afin de mieux y répondre, qu'elles soient dans la région ou ailleurs.

Une démarche en ce sens, initiée par le créneau, implique l'ensemble des organisations associées à la formation. Les objectifs de cette démarche sont de :

- Documenter et approfondir les besoins de développement des compétences du secteur bioalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean;
- Recenser et analyser les compétences couvertes au sein de l'offre de formation existante dans la région;
- Analyser l'adéquation entre le contenu des programmes existants et les besoins exprimés en vue d'établir un plan de développement de l'offre;
- Analyser les possibilités de complémentarité et de collaboration entre les établissements;
- Élaborer une stratégie de positionnement afin de contribuer à l'attractivité du secteur et de l'offre de formation régionale en lien avec la typicité régionale.

En plus de permettre l'amélioration des compétences au sein des entreprises du secteur, cette démarche pourrait permettre d'attirer une main-d'œuvre qualifiée à venir se former ou travailler dans la région. Dans la foulée de la stratégie de positionnement Zone boréale, il est proposé de mettre en valeur et de renforcer la spécificité de l'offre de formation de la région à titre de *Pôle de compétences*, tel que présenté précédemment (recommandation 9). Il s'agit d'une mesure intéressante afin de créer davantage de liens entre les centres d'expertises, qui développent des projets d'innovation, et les établissements en mesure d'en transférer et diffuser les résultats.



# Les retombées anticipées

Inspiré des modèles de support au développement de projets de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> transformation des secteurs du bois et de l'aluminium, le groupe de travail est convaincu que les recommandations peuvent mener à la réalisation de plusieurs projets agroalimentaires structurants pour la région. L'industrie agricole et agroalimentaire régionale a atteint un niveau de concertation mature et offre plusieurs opportunités d'affaires.

Nous croyons fermement qu'en offrant un support accru à ces entreprises, jumelé à des fonds d'investissement adaptés, la région profitera de l'esprit d'entrepreneuriat fort issu du milieu agricole et de l'innovation amenée par notre industrie. Au cours des 15 dernières années, le travail de réflexion a permis à la région de soutenir des projets de développement qui valorisent l'agriculture issue de la Zone boréale. Pensons à l'essor des fromageries, des micro-brasseries ou de la filière biologique. En raison des circonstances favorables, la situation des entreprises permet des investissements. L'expression de plus en plus grande des consommateurs envers des aliments sains, dictera le marché, qui se traduit en opportunités que nos entrepreneurs devront savoir saisir.

Actuellement, l'industrie souhaite une réelle volonté du milieu d'accroître les possibilités de transformation agroalimentaire dans la région, afin d'augmenter le nombre et la spécialisation des produits transformés en vue d'un accès à différents marchés commerciaux.

De façon concrète, ces actions permettront :

- La consolidation des organismes de support aux entreprises;
- Des projets d'investissement par les entreprises;
- La création de nouveaux emplois;
- Le développement de circuits courts;
- La valorisation de produits issus de l'agriculture nordique;
- L'innovation pour la différenciation des produits de la région;
- La présence d'une filière agroalimentaire forte;
- Un positionnement national et international de nos produits distinctifs.



Crédit photo : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec



# Signature des membres du groupe

Ce document constitue une vision partagée par l'ensemble des membres du groupe de travail sur l'agriculture et l'agroalimentaire. La signature conjointe des membres du groupe est garante de la volonté des intervenants de la filière bioalimentaire régionale à se mobiliser sur des enjeux et des objectifs communs.

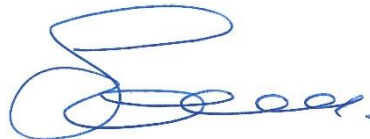
Précision : le présent rapport engage les signataires à titre de membres du groupe de travail et n'implique pas les organisations auxquelles ils appartiennent.



M. Dominique Tremblay  
Président



M<sup>me</sup> Isabelle T. Rivard



M. Éric Régnier



M. André Nepton



M. Éric Rousseau



M<sup>me</sup> Sonia Tremblay



M. Serge Desgagné



M. Patrick Girard



M. Luc Simard

Les membres du groupe tiennent également à souligner la contribution de :

M<sup>me</sup> Marie-Claude Gauthier

# Définitions

Le vocabulaire suivant est utilisé dans le rapport.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Agroalimentaire                | Se dit de l'industrie de transformation des produits agricoles.   |
| Agroclimatologie               | Une définition de l'agroclimatologie est l'étude des réactions des cultures aux conditions du milieu climatique, en vue notamment de délimiter leurs aires d'adaptation.  |
| Aliment fonctionnel            | Les aliments fonctionnels sont des aliments comportant des ingrédients bioactifs ou qui offrent des bienfaits démontrés pour la santé.  |
| Bioalimentaire                 | Alors que l'industrie agroalimentaire s'intéresse essentiellement aux produits agricoles, l'industrie bioalimentaire inclut les produits de la mer.   |
| Chaîne de valeurs              | Concept décrivant un ensemble d'activités interdépendantes dont la poursuite permet de créer de la valeur. Elle intègre toutes les étapes de l'approvisionnement de la matière première à la consommation finale. Son efficacité repose essentiellement sur la coordination des différents acteurs impliqués et leur capacité à former un réseau cohérent, collaboratif et solidaire.   |
| Géoclimatique                  | Qui concerne la géographie et le climat.  |
| Nutraceutique                  | Produit fabriqué à partir de substances alimentaires, mais rendues disponibles sous forme de comprimé, de poudre, de potion ou d'autres formes médicinales habituellement non associées à des aliments, et qui s'avèrent avoir un effet physiologique bénéfique ou protecteur contre les maladies chroniques.   |
| Transformation agroalimentaire | Ensemble des opérations qui consistent à fabriquer, à partir de produits agroalimentaires, des produits alimentaires intermédiaires (PAI) ou des nutriments et des produits alimentaires propres à la consommation. La transformation agroalimentaire comprend l'ensemble des opérations de valorisation des produits et sous-produits agricoles ainsi que des produits issus de la cueillette sauvage à des fins alimentaires (humaines ou animales), industrielles, énergétiques, cosmétiques, pharmaceutiques ou autres. |

# Références

PEDRO ANTUNES, MIA HOMSY, LOIS MAINVILLE ET SONNY SCARFONE, L'industrie agroalimentaire : un puissant levier de développement économique pour le Québec, Montréal, Institut du Québec, 2015.

CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI (CEE-UQAC), L'Accès au financement des entrepreneurs du Saguenay–Lac-Saint-Jean, décembre 2014.

DELOITTE, Plan stratégique de l'agroalimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean, Table agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 25 mars 2008.

INSTITUT SUR LA NUTRITION ET LES ALIMENTS FONCTIONNELS, Opportunités et défis de valorisation des ressources boréales du Saguenay–Lac-Saint-Jean, Université Laval, Québec, 13 mars 2015.

LE RÉSEAU TRANS-TECH, communiqué de presse, Québec, 17 mars 2016.





# Annexe I

## Résumé des recommandations et de leur mise en œuvre

| CONDITIONS   | RECOMMANDATIONS   | PRIORITÉS | CIBLES                                | MISE EN ŒUVRE   | INVESTISSEMENTS             |
|--|---|-----------|---------------------------------------|---|-----------------------------|
| Condition 1 : Un environnement d'affaires favorable                      | Recommandation 1 : Implanter une démarche d'accélération et d'accompagnement de projets d'affaires structurants                                 | 1         | Entreprises avec projets d'affaires   | Créneau d'excellence AgroBoréal et partenaires                  | 100 000 \$/an<br>500 000 \$ |
|  | Recommandation 2 : Mettre en place un fonds d'idéation  | 1         | Entreprises avec projets d'affaires   | Créneau d'excellence AgroBoréal et partenaires                  | 250 000 \$/an<br>1,25 M\$   |
|  | Recommandation 3 : Mettre en place un fonds de capital de développement régional  | 1         | Entreprises avec projets d'affaires   | À définir   | 10 M\$/an<br>50 M\$         |
|  | Recommandation 4 : Instituer une entente sectorielle afin d'assurer le maintien d'initiatives de soutien à l'industrie                          | 1         | Organismes de soutien aux entreprises | MAPAQ et MAMOT<br>Partenaires de l'industrie<br>Milieu régional |                             |
| Condition 2 : Un positionnement différencié                              | Recommandation 5 : Soutenir le déploiement de la stratégie de positionnement Zone boréale   | 1         | Industrie régionale                   | Table agroalimentaire et partenaires                            |                             |
| Condition 3 : Des entreprises qui performant sur des marchés diversifiés | Recommandation 6 : Accroître le développement de marchés à fort potentiel   | 2         | Entreprises                           | Organisations de développement                                  |                             |
|  | Recommandation 7 : Accentuer le développement de l'offre de produits différenciés   | 2         | Entreprises                           | Organisations de développement                                  |                             |
|  | Recommandation 8 : Soutenir les entreprises dans le développement de marchés hors région et d'exportation                                       | 2         | Entreprises                           | Serdex International  |                             |
| Condition 4 : Des entreprises innovantes et compétentes                  | Recommandation 9 : Maintenir, consolider et mailler l'expertise des centres de recherche et d'innovation de la région                           | 2         | Centre d'expertises                   | Centre d'expertises<br>Organisations de soutien                 |                             |
|  | Recommandation 10 : Stimuler et soutenir des activités d'innovation au sein des entreprises, notamment en matière d'innovation collaborative    | 2         | Entreprises                           | Centres d'expertise   |                             |
|  | Recommandation 11 : Assurer le renouvellement du financement du FRAN-02   | 2         | FRAN-02                               | FRAN-02   |                             |
|  | Recommandation 12 : Favoriser le recrutement de la main-d'œuvre et une adéquation entre la formation et les compétences au sein des entreprises | 2         | Main-d'œuvre                          | Partenaires de formation  |                             |

# Annexe II

## Portrait 2015 de l'agriculture au Saguenay–Lac-Saint-Jean

| ACTIVITE PRINCIPALE            | NOMBRE D'ENTREPRISES |             | REVENUS AGRICOLES (\$) | PRODUCTION OU INVENTAIRE  |
|--------------------------------|----------------------|-------------|------------------------|---|
|                                | SPECIALISÉES*        | DÉCLARANTES |                        |   |
| Production laitière            | 332                  | 341         | 124 715 398            | 18 881 vaches laitières<br>17 824,28 kg de mg/jour (incluant la marge non négociable)   |
| Fruits                         | 336                  | 382         | 39 260 618             | 28 407,98 ha (28 014 ha en bleuets, 43,86 ha en fraises, 39,73 ha en framboises, 114,38 ha en canneberges, etc.)  |
| Pommes de terre                | 24                   | 31          | 27 175 464             | 1 200,33 ha en pommes de terre de semence et 2047,75 ha en pommes de terre de table   |
| Céréales - et protéagineux     | 153                  | 434         | 26 578 318             | 47 034,46 ha  |
| Bovins de boucherie            | 122                  | 161         | 16 534 775             | 7 791 vaches de boucherie<br>1 218 bouvillons semi-finis<br>2 352 bouvillons finis  |
| Volailles (poulets et dindons) | 5                    | 15          | 9 667 838              | 2 567 170 poulets à griller produits annuellement   |
| Cultures abritées              | 21                   | 35          | 9 548 078              | 122 349,5 m <sup>2</sup> comportant 40 745 m <sup>2</sup> pour des plants forestiers, 39 892,18 m <sup>2</sup> en légumes et 41 219,52 m <sup>2</sup> en plantes ornementales |
| Production porcine             | 5                    | 12          | 5 137 086              | 1 102 truies et 33 927 porcs engraisés annuellement   |
| Œufs                           | 5                    | 12          | 5 083 304              | 138 711 poules pondeuses<br>3 522 779 douzaines d'œufs/année  |
| Légumes                        | 28                   | 48          | 4 741 910              | 459,89 ha   |
| Horticulture ornementale       | 18                   | 24          | 4 647 516              | 662 ha incluant 414,49 ha en gazonnière   |
| Fourrages                      | 66                   | 215         | 4 133 150              | 51 352,56 ha et 10 248,47 ha de pâturages   |
| Veaux lourds                   | 6                    | 10          | 2 284 000              | 1 024 veaux de grain  |
| Production ovine               | 22                   | 34          | 1 884 179              | 4 426 brebis  |
| Apiculture                     | 14                   | 19          | 1 221 302              | 4 209 ruches  |
| Chevaux gardés pour l'élevage  | 22                   | 34          | 281 435                | 991 têtes   |
| Production caprine             | 2                    | 6           | 79 188                 | 143 chèvres   |
| Autres                         | 31                   | 147         | 1 542 131              | Acériculture, champignons, bois, etc.   |
| TOTAL                          | 1 212                |             | 284 515 690            |   |

\*Une entreprise est dite spécialisée lorsque la proportion majoritaire de ses revenus provient de la production identifiée, alors qu'une entreprise déclarante retire son principal revenu ou un revenu d'appoint de la production identifiée.

Source : MAPAQ



