

**COLLOQUE DE L'ENTREPRENEUR  
GESTIONNAIRE 2004**

**DE LA  
VISION  
À LA  
RÉALISATION**

Christian Pelletier, agronome  
Conseiller régional en production animale  
MAPAQ – Bas-Saint-Laurent

Avec la collaboration de :  
Christiane Cossette, d.t.a.  
Conseillère régionale en agriculture biologique  
MAPAQ – Bas-Saint-Laurent

18 novembre 2004

## INTRODUCTION

La production et la commercialisation de nouveaux produits agroalimentaires, axées sur des spécificités régionales ou basées sur des procédés originaux, sont parsemées de nombreuses difficultés qui sont autant d'écueils susceptibles de faire échouer les plus ingénieuses initiatives. Malgré ces risques, les enjeux alléchants avivent de nombreux rêves. Plusieurs projets ambitieux sont en émergence dans toutes les régions du Québec. Les objectifs poursuivis varient selon les promoteurs. Dépendamment des cas, il peut s'agir d'une façon de :

- fidéliser des clients ;
- attirer une nouvelle clientèle ;
- se démarquer des concurrents ;
- aviver le sentiment d'appartenance ou de fierté ;
- ajouter de la valeur au produit ;
- offrir un produit de qualité reconnue ;
- créer de l'emploi localement.

Lors de cette présentation, nous examinerons le cheminement de deux exemples de réussites vécues au Bas-Saint-Laurent. Ces deux cas seront examinés en parallèle afin de faire ressortir les points communs qui ont conduit au succès.

## 1. VISION

Une vision n'est pas le fruit d'une simple illumination fortuite et mythique. C'est souvent une réaction à un problème conjoncturel qui incite à chercher des solutions. La vision constitue un cheminement de l'esprit qui réagit aux événements. Les actions entreprises sont celles jugées les mieux appropriées compte tenu des circonstances. Elles ne sont donc pas les seules voies possibles. Dans les deux cas cités en exemples, il y a eu des choix à faire à l'origine des projets et des ajustements à apporter en cours de réalisation.

### 1.1 Natur'BOEUF

Au début des années 1990, des producteurs de bœuf de la Vallée de la Matapédia sont contraints de cesser de commercialiser la viande de leurs jeunes bouvillons puisque certaines opérations ne respectaient pas la réglementation. En 1992, quelques producteurs de cette région se réunissent pour discuter de ce problème.

Lors de ces rencontres, ils partagent leurs expériences. Ils connaissent maintenant les contraintes du marché et les obligations normatives. Ils réalisent en même temps la dimension de leur ignorance. Par contre, ils savent qu'il existe une réelle demande pour le type de viande qu'ils produisent. Leur vision, à cette étape, consiste à établir un plan d'action comprenant l'acquisition du savoir-faire, la mise en place d'infra-structure, l'organisation de la mise en marché.

Les objectifs de base sont clairs :

- valoriser les ressources locales : les veaux, les fourrages et les céréales ;
- dynamiser le secteur en créant un sentiment de fierté axé sur le produit.

Ils conviennent que les détails seront ajustés à mesure que le dossier avance.

## **1.2 Lait Bio**

La vision de produire du lait biologique fut moins spontanée que celle du Natur'BŒUF. Elle s'est propagée auprès des producteurs laitiers, au fil des ans, à mesure que l'idée gagnait en popularité parmi la population. Au Bas-Saint-Laurent, c'est surtout à partir des années 1980 qu'on voit poindre l'intérêt pour cette façon de faire. Tour à tour, les producteurs se sont sensibilisés à la qualité de la vie.

Cette préoccupation, qu'ils partagent avec une proportion grandissante de la population, devient leur leitmotiv. Ils désirent en profiter et en faire profiter les autres.

Leurs objectifs fondamentaux se résument ainsi :

- produire un aliment sain en respect avec l'environnement et le bien-être animal ;
- motiver les producteurs en créant un sentiment de fierté axé sur la façon de produire.

## **2. EXPLORATION**

L'exploration consiste à étudier les différentes pistes identifiées lors de la vision afin de déterminer la meilleure façon de les parcourir. La recherche d'information constitue la principale activité de cette étape.

### **2.1 Natur'BŒUF**

Les éleveurs savaient, par leurs expériences de vente, que de nombreux consommateurs recherchent un type de viande tel qu'ils la produisaient. Chacun avait son idée à cet effet. Il fallait le vérifier. Les articles de journaux et les avis de revues spécialisées servirent de référence. Le modèle européen, en particulier français, où de nombreuses organisations misent sur des produits du terroir et sur des produits d'appellation contrôlée, a servi à initier la démarche.

On a recouru à la littérature scientifique afin de vérifier la faisabilité technique et économique des différentes méthodes de production préconisées. C'est à la lumière de toutes ces informations que les producteurs se sont entendus pour définir leur produit. Ils l'ont décrit dans un cahier des charges.

### **2.2 Lait Bio**

L'information concernant la production de lait biologique a cheminé différemment. La recherche n'a pas été systématiquement planifiée. C'est une démarche par étape qui a débuté par diverses séances d'information sur la philosophie de la production biologique, par des conférences sur les concepts généraux. Puis, des producteurs attirés par les enjeux, ont poursuivi. Ils ont assisté à la présentation d'expériences vécues par d'autres producteurs. C'est la propagation d'un savoir empirique, reposant sur des essais, témoignant des erreurs et des réussites. Des cours plus structurés ont finalement été organisés afin d'expliquer comment

produire selon la méthodologie bio, avec toutes les subtilités techniques, dans le respect du cahier des charges qui la balise.

### **3. EXPÉRIMENTATION**

La phase expérimentale est la mise en application de la production tel que stipulé par le cahier des charges, de la production à la commercialisation, en passant par la transformation.

#### **3.1 Natur'BŒUF**

De la phase exploratoire à la phase implantation, il s'est écoulé plusieurs années durant lesquelles diverses tentatives ont permis d'acquérir l'expertise nécessaire et d'intéresser les partenaires commerciaux à la démarche. De nombreuses modifications ont été apportées au concept original afin d'adapter le produit aux exigences du marché et aux contraintes de la production, de la transformation et du transport.

Entre 1993 et 1996, un réseau d'une vingtaine d'entreprises a effectué des tests de production en utilisant les intrants régionaux : fourrages de différents types d'herbages, céréales d'orge, d'avoine et de blé. Ce n'est qu'en 1999 que les producteurs ont statué définitivement sur la méthode de produire et qu'ils en ont fait la marque de commerce nommée « Natur'BŒUF ». On compte alors 5 fermes qui produisent sous ce vocable. En 2000, ils ont calculé le coût de production afin de pouvoir négocier le prix de vente. Pendant ce temps, des analyses de qualité organo-lipidiques et biochimiques de la viande ont été faites afin de mieux caractériser le produit.

En 1999, un premier test de marché de la viande Natur'BŒUF a été fait en collaboration avec des boucheries indépendantes. Les bouchers et les consommateurs ont beaucoup apprécié le produit. Toutefois, l'opération s'est soldée par un échec car les coûts de transformation et de transport d'un si petit volume étaient exorbitants pour rejoindre une clientèle dispersée.

En 2002, un nouveau promoteur s'implique dans le dossier. Il s'agit des Supermarchés GP. Il s'agit d'une petite chaîne qui fait affaire au Bas-Saint-Laurent et qui possède aussi 8 magasins Métro-GP à Québec. Ils réalisent un nouveau test de marché à Québec qui leur apparaît prometteur.

#### **3.2 Lait Bio**

La durée de la phase d'expérimentation de la production du lait biologique est aussi longue. Au début des années 1990, plusieurs entreprises du Bas-Saint-Laurent entreprennent leur transition vers le bio. Mais, ce n'est que vers la fin de cette décennie que certaines d'entre elles obtiennent leur certification. Une dizaine de fermes s'unissent en réseau afin d'estimer leur coût de production à partir de données technico-économiques. Les résultats obtenus leur donnent espoir de poursuivre. Toutefois, le plus grand impact de cette activité commune est le partage du savoir-faire. Ce qui les incite à se revoir et éventuellement à se regrouper. Ils poursuivent toujours l'expérimentation, même après la phase d'implantation, puisqu'en 2004, ils ont entrepris une étude de la qualité du lait par l'analyse de lacto-fermentation.

La commercialisation du lait sous sa version biologique a été laborieuse. Il y a eu de vaines tentatives individuelles auprès de fromageries existantes. Malheureusement, ces marchés étaient plutôt hermétiques. Des projets de fromageries indépendantes ont été explorés mais abandonnés en raison des coûts hors d'atteinte. Les producteurs étaient bien déçus de vendre leur lait bio au prix du conventionnel et, même pire, de le voir mélangé avec le conventionnel. La véritable incursion sur le marché bio s'est réalisée lorsque la FPLQ s'est impliquée comme promoteur pour structurer le transport et la commercialisation.

#### **4. IMPLANTATION**

L'implantation représente la phase durant laquelle le projet se concrétise. Une bonne planification assure un bon fonctionnement.

Il importe que tous les intervenants soient impliqués dans le processus. Chacun doit connaître l'importance de son rôle et ses tâches précisément décrites. Chacun doit aussi y trouver son profit. Leurs engagements doivent être stipulés par contrat. Cette approche filière est essentielle car si un seul maillon de cette chaîne ne remplit pas ses obligations, le projet est voué à l'échec.

L'organisation du réseau production—transport—transformation—transport—marché nécessite une bonne coordination afin d'assurer la régularité d'approvisionnement et de garantir la qualité des produits.

##### **4.1 Natur'BŒUF**

Les producteurs ont formé une coopérative qui leur permet de gérer la production et de négocier les ententes avec les Supermarchés GP.

La gestion de la production doit être rigoureuse car il importe d'assurer une régularité d'approvisionnement. Un calendrier de production est tenu à jour. La production est divisée entre les éleveurs membres de la COOP, selon la capacité de produire et la production historique. Chaque producteur s'engage à combler sa part de production aux dates prévues. De leur côté, les Supermarchés GP s'engagent à acheter le volume prévu d'avance.

Les Supermarchés GP supervisent l'abattage, la découpe, le transport après abattage et la vente au détail. Les ventes ont officiellement débuté en 2002. Ils offrent une prime pour chaque carcasse classée « Natur'BŒUF ».

Afin de faciliter la gestion de la production, d'assurer la qualité et d'améliorer l'efficacité technique, les éleveurs participent au Club d'encadrement technique (CET) COOP Natur'BŒUF. D'ailleurs, pour obtenir leur part de production, ils ont l'obligation d'adhérer à ce club.

Toute la filière est soumise au respect du cahier des charges. La certification est effectuée par un organisme indépendant.

## 4.2 Lait Bio

L'intervention de la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ) a permis de structurer la filière du lait biologique. La production est toujours contrôlée par le système des quotas mais l'accès au marché biologique est attribué selon la demande des transformateurs (volumes historiques réquisitionnés). La FPLQ organise la répartition et le transport vers les usines de transformation, comme Liberté, l'Ancêtre, etc. Ce sont ces dernières qui distribuent le produit fini aux points de vente.

Au Bas-Saint-Laurent, le lait biologique est vendu comme tel, depuis 2001, avec la prime qui s'y rattache. Encouragé par cette ouverture des marchés, les producteurs se sont regroupés en Club d'encadrement technique, CET l'Envol-Lait biologique. Ce Club qui comptait 31 membres au début en dénombre 36 en 2004. Le but consiste à la propagation du savoir-faire et au suivi d'essais de nouvelles techniques.

## 5. VISION À RÉALISATION

### Les incontournables

Plusieurs éléments pré-requis se retrouvent à la fois dans la réalisation de Natur'BŒUF et du Lait bio. Ces points communs apparaissent comme des conditions à la réussite. En voici une révision :

- *Conviction et persévérance*  
De la vision à la réalisation, il s'est écoulé de nombreuses années. Il faut éviter de succomber à l'impatience et de précipiter les événements. On risquerait alors d'oublier des éléments indispensables, mettant en péril la survie du projet.
- *L'implication des promoteurs*  
Tous les promoteurs doivent s'investir afin de mettre en œuvre les conditions gagnantes. C'est chacun d'entre eux qui est le plus habilité pour mettre à contribution son domaine d'expertise et de rendre le service qu'on en attend.
- *L'organisation filière*  
Chaque étape doit être planifiée : production – transport – transformation – transport – distribution – mise en vente. Un seul manque et c'est tout le système qui ne fonctionne pas.
- *Ratification par contrat*  
Pour s'assurer que chacun respecte ses engagements.
- *Certification*  
La certification, à partir d'un cahier des charges, garantit l'authenticité et la qualité. Elle doit s'appliquer sur l'ensemble de la filière.

➤ *Prime* (\$/carcasse) (\$/hl)

La prime est la valeur ajoutée qui motive la production et qui présage de la pérennité du système mis en place. Elle sert à :

- couvrir les frais supplémentaires ;
- parer aux risques (il est très dispendieux de remplacer des pertes d'animaux ou de récoltes certifiées BIO) ;
- bonifier l'effort.