

Plan stratégique pour le développement de la serriculture maraîchère au Québec

■ 555, boul. René-Lévesque O.
9e étage
Montréal (Québec)
H2Z 1B1 CANADA
(514) 861-0809

Télécopieur (514) 861-0881
Internet zba@secor.ca

■ 1145, boul. Lebourgneuf
bureau 220
Québec (Québec)
G2K 2K8 CANADA
(418) 626-2360

Télécopieur (418) 626-1423
Internet info@zba.ca

Pour :

Table filière de la serriculture
maraîchère

Mars 2002



Zins Beausnesne et associés

ANALYSE ET PLANIFICATION MARKETING
Société membre du Groupe SECOR

Table des matières

Vision d'avenir pour la serriculture maraîchère du Québec	p. 2
1. Introduction	p. 7
2. Enjeux de développement	p. 9
3. Objectifs	p. 20
4. Grandes orientations	p. 22
5. Stratégies	p. 25
6. Moyens	p. 37

Vision d'avenir pour la serriculture maraîchère du Québec

La conjoncture pourrait être favorable pour la serriculture maraîchère du Québec, une industrie qui veut occuper la place qui lui revient dans le monde agroalimentaire. Hydroserre Mirabel occupe déjà 90 % du marché domestique de la laitue hydroponique, Les Serres Saint-Laurent (Savoura) plus de 50 % du marché de la tomate rouge en serre, pas mal pour deux PME québécoises qui font face aux géants de l'alimentation. Et, d'autres entreprises font des percées intéressantes, des entreprises comme Sagami, Guyenne ou Lacoste. L'industrie québécoise fourmille de petites entreprises créatrices et travailleuses, passionnées de faire fructifier leurs produits sur l'ensemble du territoire.

En fait les légumes québécois étonnent. Ils sont plus savoureux, de qualité supérieure par rapport aux légumes de leurs concurrents qu'ils proviennent des champs californiens, des serres ontariennes, espagnoles ou marocaines.

La laitue de Mirabel est fraîche, verte, croustillante et savoureuse, qualité garantie tout au long de l'année, en été comme en hiver, grâce à l'éclairage artificiel et à l'astucieux emballage de plastique translucide. Le produit d'Hydroserre Mirabel se démarque tellement que les techniques de sa production s'exportent dans le monde entier, jusqu'en Chine.

Après dix ans de travail acharné, l'industrie a réussi à se sortir de la crise, à prouver sa capacité à produire des légumes de grande qualité, apprécié des consommateurs du Québec, des consommateurs qui, à l'instar des Américains consomment de plus en plus de légumes frais et surtout, de plus en plus de légumes en serre.

POTENTIEL IMPRESSIONNANT

Le potentiel de marché pour les légumes en serre est phénoménal. En 2000, les Américains ont acheté au détail pour 6,7 milliards CAN\$ de tomates fraîches dont 18,1% soit 900 millions CAN\$ de tomates en serre. Le segment des légumes en serre est en forte croissance et on estime que d'ici quinze ans, la moitié des légumes frais vendus aux États-Unis seront des légumes en serre.

Vision d'avenir pour la serriculture maraîchère du Québec...

Opportunité ou menace pour l'industrie serricole du Québec? Si on se questionne encore à l'est de l'Outaouais, il semble qu'à l'ouest, on ait déjà compris le message. En effet, d'après le puissant département de l'Agriculture des États-Unis (USDA*), plus de 50 % des tomates en serre vendues aux États-Unis proviendraient du Canada.

COMMENT FAIRE AVANCER L'INDUSTRIE?

Pourtant, l'industrie de la serriculture maraîchère du Québec est menacée. Les faits parlent d'eux-mêmes. Alors que la demande pour les légumes en serre explose en Amérique du Nord, que l'industrie serricole ontarienne a réussi à tripler la valeur de ses livraisons, en 5 ans, passant de 70 millions \$, en 1995, à près de 300 millions \$, en 2000, la valeur des livraisons de l'industrie québécoise a peu progressé, atteignant seulement 44 millions \$, en 2000. Ce sont les industries de l'Ontario et de la Colombie-Britannique qui ont profité de la croissance du marché américain, non celle du Québec.

Des nuages lourds pèsent sur l'industrie québécoise, des contraintes qui nuisent directement à sa compétitivité : des tarifs d'électricité qui risquent d'augmenter de 85 %, un Compte de Stabilisation du Revenu Net qui plafonne à 6 % comparativement à 10 % en Ontario, des règlements qui augmentent les coûts de construction des serres, des équipements moins modernes, des conditions de financement difficiles.

En parallèle, la concurrence s'intensifie. Les États-Unis veulent imposer des tarifs anti-dumping de 0 à 18,2 % sur l'importation de tomates en serre canadiennes. Des investissements massifs se font au Mexique dans des systèmes serricoles qui coûtent trois à quatre fois moins chers qu'au Québec. Les Hollandais construisent des méga-complexes de 10 hectares équipés des technologies les plus modernes. L'Ontario et la Colombie-Britannique se préparent à écouler une plus grande partie de leur production au Québec.

* *United States Department of Agriculture.*

Vision d'avenir pour la serriculture maraîchère du Québec...

Aux prises avec une profitabilité vacillante, les entreprises québécoises doivent améliorer leur compétitivité si elles veulent gagner des parts de marché. Or, les questions centrales, celles de l'éclairage artificiel, des coûts d'énergie et du Compte de Stabilisation du Revenu Net nécessitent des négociations avec l'État. Dans le cas des coûts d'énergie pour l'éclairage artificiel, une industrie qui produit des revenus de 44 millions \$ est aux prises avec des joueurs de grande taille qui évoluent dans un contexte de libre échange, des joueurs comme Hydro-Québec et le Département américain de l'Agriculture (USDA). Isolément, l'entreprise serricole, même la plus grande, ne fait pas le poids.

S'ORGANISER

L'industrie serricole aurait des alliés : le MAPAQ, l'UPA, Agriculture et Agroalimentaire Canada, la Financière agricole, les fournisseurs d'équipement, les centres de recherche, les banques, les grandes bannières qui veulent offrir des produits québécois, les fruiteries, et par dessus tout, le consommateur. Mais, tous sont unanimes : l'industrie doit d'abord s'organiser.

S'organiser, pour se présenter comme un interlocuteur cohérent, unique, crédible et représentatif de l'industrie, pour assurer le leadership du développement, exercer un lobby significatif et se donner les moyens de ses intentions. Car, malgré un environnement difficile, l'industrie serricole est fière de ses succès :

- ← la réputation de Savoura
- ← l'expertise d'Hydroserre Mirabel
- ← la vitalité des petits producteurs répartis sur l'ensemble du territoire
- ← le regroupement de mise en marché de Délirose
- ← le progrès et l'efficacité de la lutte biologique
- ← la reconnaissance du consommateur en terme de qualité, saveur et fraîcheur des tomates en serre du Québec
- ← la pénétration du marché des grandes bannières dans les produits haut de gamme.

C'est sur la base de ces succès que l'industrie serricole du Québec devra s'organiser pour mieux bâtir son avenir et motiver tous les acteurs, en amont comme en aval, à participer à son essor.

Vision d'avenir pour la serriculture maraîchère du Québec...

COMMENT S'ORGANISER?

D'entrée de jeu, l'organisation doit être une association de producteurs dont la structure confère aux producteurs le pouvoir de décision. L'industrie a le choix entre un modèle de participation libre ou un modèle de participation obligatoire.

L'Association des Manufacturiers de Bois de Sciage du Québec (AMBSQ) présente un modèle d'association libre. À l'origine composée de petites, moyennes et grandes entreprises, des Donohue, des Tembec, des Produits Forestiers Alliance, l'industrie s'est ralliée à un mode de membership où la cotisation des membres varie en fonction de leur volume de production. Pour les manufacturiers de bois de sciage, l'AMBSQ s'est avéré un modèle d'association efficace et un outil de développement essentiel.

La serriculture maraîchère évolue dans un contexte différent. Dans le monde agricole, les producteurs sont affiliés à un syndicat, l'UPA (Union des Producteurs Agricoles). Or, l'UPA privilégie un modèle d'association obligatoire, celui du Plan Conjoint. Puisque le plan conjoint est un modèle de participation obligatoire, tous les producteurs doivent y adhérer et contribuer au membership. Le modèle de participation obligatoire assure la représentativité de l'industrie et la constance du financement. Ce qui distingue fondamentalement les deux modèles est la relation entre la taille de l'entreprise et son pouvoir d'influence au sein de l'organisation.

Dans le cas du plan conjoint, chaque membre détient un vote à l'assemblée générale, peu importe sa taille; dans le cas de l'AMBSQ, le poids du vote est proportionnel au volume de production donc à la taille de l'entreprise. Participation volontaire ou obligatoire, un fait demeure. Pour avancer, l'industrie serricole doit s'organiser.

En ce sens, l'industrie serricole devrait amorcer un processus d'étude et de consultation en profondeur visant à se doter d'une association de producteurs dont la structure organisationnelle satisferait le plus grand nombre d'entreprises du secteur, qu'elles soient grandes ou petites.

Vision d'avenir pour la serriculture maraîchère du Québec...

LES ORIENTATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE

Compétitivité, capacité de production, mise en marché et qualité sont les principales orientations du plan stratégique de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère du Québec. Cependant, sans une meilleure cohésion de l'industrie, concrètement, sans organisation représentative des intérêts des producteurs (on parle d'une organisation structurée, permanente et bien financée), ces orientations risquent d'être sans lendemain.

Si l'amélioration de la compétitivité de l'industrie québécoise est essentielle pour faire face à la mondialisation, la compétitivité influence aussi l'environnement d'affaires. Plus encore, une plus grande compétitivité est une condition préalable au développement de l'offre et à l'augmentation de la capacité de production. Pour augmenter ses parts du marché domestique et augmenter ses exportations, l'industrie québécoise doit devenir plus compétitive.

Afin de relever le défi des cinq prochaines années et d'améliorer sa compétitivité, l'industrie s'est dotée d'un plan stratégique qui nécessite un maître d'œuvre. Le plan ne détermine pas le type d'organisation qui agira comme maître d'œuvre. Les producteurs doivent approfondir la question, se consulter et décider.



1. Introduction

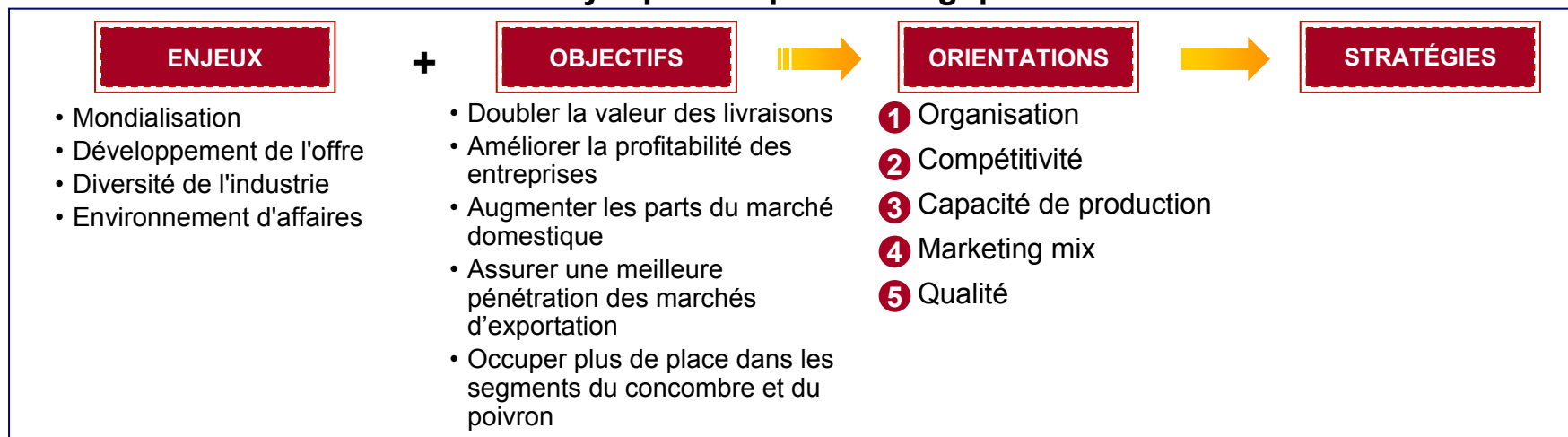
1. Introduction

Dans un contexte de forte croissance de la demande de légumes de serre en Amérique du Nord, l'industrie québécoise de la serriculture maraîchère ne progresse que légèrement. Quels sont les enjeux auxquels fait face l'industrie? Quels sont ses objectifs pour les 5 prochaines années et comment pourra-t-elle les atteindre?

Après avoir établi le portrait et le diagnostic de la serriculture maraîchère au Québec, des groupes de discussion dans 3 régions du Québec (Laval, Québec et Montérégie) ainsi que des entrevues complémentaires ont été réalisés avec des intervenants de l'industrie (producteurs, chercheurs, distributeurs et financiers) pour échanger sur des stratégies et des pistes d'action.

Ainsi, le plan stratégique, réalisé par **Zins, Beuchesne et associés**, constitue l'aboutissement d'un processus rigoureux d'analyse et de consultation, dont le but principal est de transmettre à l'industrie une vision commune de son développement.

Synopsis du plan stratégique





2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

Suite aux analyses et aux discussions avec les intervenants sur la situation de la serriculture maraîchère, des enjeux se sont dégagés. Pour développer l'industrie, on doit pouvoir y répondre par des stratégies. Les enjeux sont les suivants :

- 🍅 Comment faire progresser l'industrie dans un contexte de mondialisation et de libéralisation des marchés?
- 🍅 Comment développer l'offre et continuer d'entretenir la bonne relation qui unit producteurs et consommateurs québécois, une relation fondée sur la qualité des légumes de serre du Québec?
- 🍅 Comment l'industrie peut-elle tirer avantage de sa diversité en termes de taille, de répartition géographique et de produits et, parallèlement, satisfaire des acheteurs de plus en plus concentrés?
- 🍅 Finalement, comment améliorer l'environnement d'affaires des entreprises qui font souvent face à des difficultés de financement?

2.1 Mondialisation et libéralisation des marchés

L'ouverture des marchés modifie profondément la dynamique concurrentielle en agriculture comme dans tout autre secteur. Clémentines du Maroc, papayes de Nouvelle-Guinée, raisins du Chili sont des exemples qui s'ajoutent aux traditionnelles oranges de Californie, aux bananes du Costa Rica. Dans le secteur des fruits et légumes, l'offre devient de plus en plus diversifiée pour répondre à un marché de plus en plus fragmenté.

Depuis 20 ans, 4 tendances lourdes se confirment en Amérique du Nord :

- 🍅 Une croissance de la demande pour les légumes frais.
- 🍅 Une part grandissante des légumes de serre par rapport aux légumes des champs.
- 🍅 Une concentration des acheteurs (ex. : Loblaws, Provigo) qui exigent des volumes importants et de meilleurs prix.
- 🍅 Une diminution du pouvoir de décision des épicerie sous bannière au profit des sièges sociaux des grandes chaînes.




2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

2.1.1 Le marché américain

En 2000, le marché de détail des tomates fraîches atteignait, aux États-Unis, à lui seul : 6,7 milliards \$CAN. Sur ce, une part d'autour 900 millions \$CAN (18,1 %) est occupée par la tomate de serre*.

L'importance du marché américain attire des producteurs de tous les pays, principalement : Mexique, Hollande, Espagne, Maroc et Canada. Mais, c'est au Canada que revient la palme des importations américaines de tomates de serre puisque 51%** des tomates de serre vendues aux États-Unis en l'an 2000 provenaient du Canada.

La performance enviable du Canada explique :

-  Le développement de l'industrie serricole de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.
-  Leurs efforts de promotion aux États-Unis.
-  La réaction protectionniste des Américains envers le Canada par l'imposition de droits compensatoires.

Comme l'industrie québécoise exporte peu vers les États-Unis, elle est touchée moins directement par l'imposition de droits compensatoires ou par toute autre mesure protectionniste. Néanmoins, l'industrie québécoise de la serriculture maraîchère n'a pas encore tiré profit de la formidable opportunité que représente la croissance du marché américain et, qu'en conséquence, elle s'est moins développée que ses concurrentes canadiennes.

2.1.2 Le marché domestique

Sur le marché domestique, hormis le marché de la laitue hydroponique qui est occupé à 90 % par des producteurs québécois, le Québec fait pauvre figure. En ce qui concerne la tomate fraîche, les producteurs d'ici accapareraient seulement 30 %*** du marché de détail, le reste étant occupé surtout par l'Ontario, la Colombie-Britannique, le Mexique, l'Espagne et le Maroc pour la tomate de serre et par les États-Unis pour la tomate des champs.

* : Source : USDA





** : Ibid.

*** : C'est une estimation qui provient des acheteurs des grandes bannières et des fruiteries. Si on considère les ventes au comptoir des producteurs et les ventes au semi-gros, la proportion pourrait avoisiner les 50 %.

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

2.1.3 Facteurs de succès des concurrents canadiens

Les succès de l'Ontario et de la Colombie-Britannique sur le marché québécois s'expliqueraient surtout par les facteurs suivants :

-  Capacité de production supérieure et plus grandes surfaces, donc économies d'échelle.
-  Coûts de production inférieurs : coûts d'énergie (climat moins rigoureux, prix du gaz naturel moins cher que l'électricité) et coûts des bâtiments.
-  Rendements supérieurs : expertise, transferts technologiques, proximité des centres de recherche.
-  Plus grande cohésion de l'industrie : mise en marché, prix, promotion et développement.

2.1.4 La concurrence mondiale

Les coûts de production de la serriculture maraîchère du Québec sont parmi les plus élevés de toutes les industries serricoles à travers le monde.

Ces coûts se comparent à ceux des pays du nord de l'Europe, de la Hollande et de la Finlande, rendements en moins.

Par rapport aux concurrents canadiens, la différence est mince. Ce qui joue en faveur des concurrents, c'est un climat plus clément et des coûts d'énergie moins élevés.

Quant aux pays du Sud : le Mexique, l'Espagne et le Maroc, ils profitent d'un climat plus chaud, d'un ensoleillement supérieur et d'une main-d'œuvre moins coûteuse. Néanmoins, leurs rendements sont inférieurs à ceux des pays du Nord, en termes de quantité et de qualité.

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

2.1.5 Conséquences de la mondialisation

La mondialisation donne à l'industrie canadienne l'accès au formidable potentiel que représente le marché américain, elle présente aussi la menace de laisser le marché québécois ouvert à des concurrents de grande taille, en provenance des États-Unis, du Mexique et d'ailleurs.

Ce phénomène pose le problème de la concurrence mondiale et une partie de la solution réside dans l'amélioration structurelle de la compétitivité de l'industrie. Dans un contexte de libéralisation des marchés, l'industrie de la serriculture maraîchère du Québec serait plus compétitive si elle parvenait à réduire ses coûts de production et à augmenter ses rendements.

Par ailleurs, l'industrie québécoise devra se concerter et s'organiser pour mieux relever les défis que pose la mondialisation comme le font déjà ses concurrents de la Colombie-Britannique et de l'Ontario.

Ensuite, pour réaliser des économies d'échelle et augmenter ses parts de marché, l'industrie devra envisager d'augmenter sa capacité de production.

En conclusion, le développement de l'industrie de la serriculture maraîchère du Québec, dans un contexte de mondialisation, sera assuré si l'industrie réussit à :





- Améliorer sa compétitivité.
- Assurer sa cohésion.
- Augmenter sa capacité de production.
- Privilégier une mise en marché par segment.
- Maintenir la qualité de ses produits.

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec




2.2 Développement de l'offre

2.2.1 Positionnement concurrentiel

Actuellement, les serriculteurs du Québec dominent le marché domestique dans 4 segments de produits:





-  La laitue hydroponique.
-  La tomate rouge de qualité supérieure.
-  La tomate rose.
-  La tomate bio.

Les serriculteurs du Québec occupent une position de marché inférieure à la concurrence dans les segments de produits suivants :

-  La tomate de qualité standard.
-  Le concombre.
-  Le poivron.

2.2.2 Facteurs de positionnement

La position concurrentielle du Québec dans le segment de la laitue hydroponique est excellente considérant :

-  La spécificité et la qualité.
-  La constance d'approvisionnement.
-  Le prix.
-  Le volume.

Dans le segment de la tomate, en considérant les mêmes facteurs, la position concurrentielle du Québec est très bonne mais affaiblie par le fait que 70 %* du marché domestique de la tomate est occupé par la tomate de qualité standard, produite à l'extérieur et vendue à un prix inférieur.

* : Source : Estimation en provenance des grandes bannières.

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

2.2.3 Perspectives de positionnement et développement de l'offre

Pour améliorer sa position concurrentielle sur le marché domestique, l'industrie serricole doit, en priorité, occuper plus de place dans le segment de la tomate fraîche.

L'industrie a déjà prouvé sa capacité à produire une tomate de qualité supérieure pour laquelle le consommateur est prêt à payer un prix plus élevé. Le défi consiste maintenant à gagner des parts de marché en continuant de miser sur la qualité, mais en :

- 🍅 Améliorant les prix.
- 🍅 Assurant la disponibilité constante des produits tout au long de l'année.
- 🍅 Augmentant les quantités produites.

Stratégiquement, le développement de l'offre doit s'appuyer sur :

- 🍅 Une mise en marché plus efficace basée sur une segmentation appropriée et le développement de la gamme de produits.
- 🍅 L'amélioration de la compétitivité de l'industrie.
- 🍅 Une augmentation de la capacité de production.
- 🍅 Une gestion serrée de la qualité.

L'augmentation de la capacité de production doit se synchroniser avec un accroissement de l'effort de vente pour ne pas créer de chute de prix sur le marché comme cela s'est produit au début des années 90. Avant d'agrandir, il faut exploiter tout le potentiel qui réside dans l'amélioration des rendements (v. compétitivité de l'industrie).

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

2.3 Diversité de l'industrie

2.3.1 Taille, localisation et produits

Au Québec, on compte environ de 200 serriculteurs* dont la **production principale** est constituée de légumes de serre. L'industrie se caractérise par une grande diversité en termes de taille d'entreprise, de répartition géographique et de type de produit.

Au niveau de la structure industrielle, on dénombre 5 grandes entreprises serricoles (GES), une dizaine de producteurs de taille moyenne et plus d'une centaine de petits producteurs. Des 5 GES, Hydroserre Mirabel accapare 90 % de l'offre de laitue hydroponique et Savoura, 50 % de l'offre de tomate rouge.

Au niveau de la répartition géographique, contrairement à l'Ontario où l'industrie est concentrée à Leamington, les serriculteurs québécois sont majoritairement établis dans la région métropolitaine bien qu'on en retrouve sur tout le territoire, principalement dans les Laurentides (23 %), en Montérégie (18 %), à Laval (12 %), en Mauricie (8 %) et dans la région de Québec (6 %)**.

Par type de produit, la tomate représente 64% de la production, le concombre 23 %, et les autres (laitue, poivrons, fines herbes, etc.) 13 %***. Il faut spécifier que les producteurs de tomates ne produisent pas uniquement de la tomate rouge. Plusieurs serriculteurs, surtout dans le nord de Montréal, produisent de la tomate rose et d'autres se spécialisent dans les tomates cerises, les tomates bio ou les tomates de tailles et de couleurs variées.

2.3.2 Conséquences de la diversité de l'industrie

Que la structure et le tissu industriels de la serriculture maraîchère du Québec soient plus éclatés qu'en Ontario et en Colombie-Britannique comporte des avantages et des inconvénients.

* : Estimation des producteurs (et groupes de discussion). Le MAPAQ dénombre au total 502 exploitations de légumes de serre en 1999 pour un total de 86,5 ha. Plusieurs de ces producteurs ne font pas des légumes de serre leur production principale, ce qui explique l'écart avec l'estimation qui provient des groupes de discussion.

** : Source : MAPAQ

*** : Source : Agriculture Canada

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

De prime abord, il est plus facile de coordonner un petit groupe de producteurs assez semblables qu'un grand groupe composé de producteurs différents. Par contre, et c'est le bon côté de la chose, la diversité de produits répond à la fragmentation de la demande. Aussi, la répartition des producteurs sur le territoire de la province dessert bien les besoins des marchés régionaux.

Conséquemment, les stratégies de développement doivent s'adapter à la nature de l'industrie pour tirer le maximum d'avantages de sa diversité et minimiser les différences apparentes d'intérêt.

Pour tirer avantage de sa diversité, l'industrie doit :

- Améliorer sa cohésion.
- Tenir compte de tous les joueurs dans l'élaboration de stratégies visant à améliorer la compétitivité et la mise en marché.

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

2.4 Environnement d'affaires

L'environnement d'affaires peut facilement devenir un concept fourre-tout, vague et de peu d'utilité. Il est néanmoins ressorti, lors des groupes de discussion, que les serriculteurs travaillaient dans un contexte difficile.

2.4.1 Problèmes communs

Au-delà des questions de coûts d'énergie et de climat, on a clairement exprimé que l'industrie souffrait d'une crédibilité affaiblie depuis les échecs de projets serricoles du début des années 90. Aussi, les serres, en tant que bâtiments, représentent des investissements importants mais ont peu de valeur en termes de garantie de prêt. Ensuite, la main-d'œuvre se fait rare et il est difficile d'accéder à de la formation pour améliorer son expertise. Finalement, le compte de stabilisation du revenu net (CSRN) favorise l'Ontario (10 %) par rapport au Québec (6 %)*.

Ces réalités affectent directement les producteurs, notamment quand il est temps de financer des projets d'investissement.

2.4.2 Perspectives d'amélioration de l'environnement d'affaires

Les problèmes de crédibilité de l'industrie, de garanties de prêts, de main-d'œuvre et de stabilisation du revenu constituent des facteurs qui augmentent le risque de tout investissement en serriculture maraîchère. Le manque de crédibilité de l'industrie est aussi dû à l'absence d'organisation solide de mise en marché. Ces problèmes doivent être résolus par l'industrie car ils touchent tous les producteurs.

* Le CSRA (compte de stabilisation du revenu agricole) est maintenant offert par La Financière agricole.

2. Enjeux de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère au Québec

Un meilleur environnement d'affaires signifie un meilleur crédit pour tout le monde. Dans cette perspective, l'industrie aurait avantage à se coordonner et à s'organiser pour régler des dossiers qui font consensus et dont la solution profiterait à l'ensemble.

En conclusion, pour améliorer son environnement d'affaires, l'industrie doit :

- D'abord se concerter, améliorer sa cohésion et mieux s'organiser.
- Et, structurellement, accroître sa compétitivité.



3. Objectifs

3. Objectifs

Pour les cinq prochaines années, les objectifs de développement de l'industrie de la serriculture maraîchère sont les suivants :

- 1 Doubler la valeur des livraisons de l'industrie dans son ensemble, de 44 millions \$ à 90 millions \$.
- 2 Améliorer la rentabilité des entreprises pour assurer leur croissance.
- 3 Doubler les parts du marché domestique de la tomate fraîche*.
- 4 Développer une présence significative des serriculteurs québécois sur les marchés d'exportation.
- 5 Occuper plus de place dans les segments du concombre et du poivron.

Note sur la valeur des livraisons

L'objectif de doubler la valeur des livraisons en 5 ans répond essentiellement à 3 questions.

Combien de revenus la serriculture maraîchère du Québec devrait-elle générer pour améliorer sa position concurrentielle tout en maintenant son efficacité et la qualité de ses produits?

Compte tenu de la situation actuelle et des mesures élaborées dans le plan stratégique, quel est le potentiel de croissance de l'industrie?

Cet objectif sert à orienter le plan stratégique et à indiquer le niveau possible des retombées qui découleraient de sa mise en œuvre. Il va sans dire que si les stratégies du plan tardent à se réaliser, les probabilités que l'objectif soit atteint diminuent. Par exemple, un échec des négociations sur les tarifs BT et une augmentation de 85 % des coûts d'électricité auraient sans doute pour effet de compromettre la croissance des revenus de l'industrie.



4. Grandes orientations

4. Grandes orientations

Le tableau suivant démontre comment les grandes orientations répondent aux enjeux auxquels l'industrie fait face.

Stratégiquement, 5 orientations sont posées :

- 1 Une meilleure cohésion ou organisation de l'industrie;
- 2 L'amélioration de la compétitivité;
- 3 L'augmentation de la capacité de production;
- 4 Un mix de mise en marché;
- 5 L'approche-qualité.

Chaque orientation ne correspond pas nécessairement à chaque enjeu.

Le tableau pondère l'importance de chaque orientation pour chaque enjeu, sur une échelle de 1 à 5, où 5 est très important et 1 est de faible importance. La somme des pondérations indique l'ordre de priorité des orientations dans le plan stratégique.

4. Grandes orientations

ORIENTATIONS	ENJEUX				TOTAL
	Développement de l'industrie et mondialisation	Développement de l'offre	Diversité de l'industrie	Environnement d'affaires	
1 ORGANISATION	5	1	5	5	16
2 COMPÉTITIVITÉ	5	4	3	4	16
3 CAPACITÉ	3	5	---	---	8
4 MARKETING MIX	3	1	2	---	6
5 QUALITÉ	2	3	---	---	5







5. Stratégies

5. Stratégies





5.1 Organisation

Pour accélérer le développement de la serriculture maraîchère au Québec, il faut un maître d'œuvre qui puisse rassembler l'industrie autour d'une vision commune. Comparativement au Québec, les entreprises serricoles de l'Ontario et de la Colombie-Britannique se sont donné des outils qui visent à :

-  Défendre leur industrie respective.
-  Promouvoir leurs produits.
-  Faciliter leur mise en marché.
-  Supporter la recherche et le développement.

Les résultats sont probants. Alors que, depuis 5 ans, l'industrie québécoise a peu progressé, celle de l'Ontario a presque triplé la valeur de ses recettes et celle de la Colombie-Britannique a presque doublé.

À l'encontre du modèle de la Colombie-Britannique, peu de producteurs québécois se prononcent en faveur d'une véritable gestion de l'offre et d'un strict contrôle des prix. Ils sont plutôt favorables à une association qui veillerait à :

-  Défendre leurs intérêts auprès des instances gouvernementales (comme dans le cas des droits compensatoires).
-  Améliorer leur expertise.
-  Aider à la promotion des légumes de serre du Québec.
-  Les aider à améliorer leur mise en marché.

L'objectif principal du regroupement est d'augmenter le «bargaining power» des producteurs auprès du gouvernement, des fournisseurs et des grandes chaînes. Cette instance devra rassembler ce qui est difficilement rassemblable, vue la diversité de l'industrie. D'entrée de jeu, l'organisation doit être une association de producteurs dont la structure confère aux producteurs le pouvoir de décision. Pour choisir entre un modèle de participation libre comme l'AMBSQ et un modèle de participation obligatoire comme le plan conjoint, l'industrie devra amorcer un processus d'étude et de consultation en profondeur afin de tenir compte des intérêts du plus grand nombre sans négliger le leadership des GES.

5. Stratégies

Notes sur le type d'organisation

L'Association des Manufacturiers de Bois de Sciage du Québec (AMBSQ) présente un modèle d'association libre. À l'origine composée de petites, moyennes et grandes entreprises, des Donohue, des Tembec, des Produits Forestiers Alliance, l'industrie s'est ralliée à un mode de membership où la cotisation des membres varie en fonction de leur volume de production. L'Association est dotée d'une permanence dont l'action est coordonnée par le directeur général. Cette permanence relève du conseil d'administration qui se compose de représentants des diverses catégories d'entreprises et de membres associés. Un comité exécutif augmente l'efficacité de la structure organisationnelle.

La force de l'AMBSQ provient en grande partie de l'apport de ses comités. Ces comités travaillent sur des sujets prioritaires discutés, choisis et approuvés lors des assemblées générales. La composition des comités dépend des sujets et permet la participation humaine et financière d'organismes gouvernementaux, para-gouvernementaux, d'entreprises ou de conseillers externes.

La serriculture maraîchère évolue dans un contexte différent. Dans le monde agricole, les producteurs sont affiliés à un syndicat, l'UPA (Union des Producteurs Agricoles). Or, l'UPA privilégie un modèle d'association obligatoire, celui du plan conjoint. Puisque le plan conjoint est un modèle de participation obligatoire, tous les producteurs doivent y adhérer et contribuer au membership. Le modèle de participation obligatoire assure la représentativité de l'industrie et la constance du financement. Ce qui distingue fondamentalement les deux modèles est la relation entre la taille de l'entreprise et son pouvoir d'influence au sein de l'organisation. Car, le plan conjoint comme l'AMBSQ est doté d'une permanence et peut former des comités.

Dans le cas du plan conjoint, chaque membre détient un vote à l'assemblée générale, peu importe sa taille; dans le cas de l'AMBSQ, le poids du vote est proportionnel au volume de production donc à la taille de l'entreprise. Participation volontaire ou obligatoire, un fait demeure. Pour avancer, l'industrie serricole doit s'organiser.

En ce sens, l'industrie serricole devrait amorcer un processus d'étude et de consultation en profondeur visant à se doter d'une association de producteurs dont la structure organisationnelle satisferait le plus grand nombre d'entreprises du secteur, qu'elles soient grandes ou petites.

5. Stratégies

5.2 Compétitivité

Améliorer la compétitivité des entreprises constitue l'orientation prioritaire pour que l'industrie québécoise puisse augmenter ses parts du marché domestique et envisager une meilleure pénétration des marchés extérieurs.

Afin d'améliorer sa compétitivité, l'industrie devra:

- 🍅 Tirer meilleur avantage de son principal avantage concurrentiel : l'éclairage artificiel.
- 🍅 Diminuer ses coûts de production, principalement ses coûts d'énergie et ses coûts de bâtiment.
- 🍅 Améliorer ses rendements par le transfert d'expertise et la formation de la main-d'œuvre.
- 🍅 Disposer d'un régime équivalent à celui de l'Ontario au niveau du compte de stabilisation du revenu net.
- 🍅 Augmenter la qualité technique des bâtiments et des équipements (intensité technologique).

Dans son ensemble, l'industrie doit être plus compétitive pour mieux livrer bataille à ses concurrents directs (Ontario, Colombie-Britannique, USA).

5.2.1 Avantage concurrentiel

Or, la première cible devrait être la demande de novembre à mars, période durant laquelle les concurrents produisent peu et les producteurs québécois ont la capacité de produire, grâce à l'éclairage artificiel.

Ce qui freine le développement de l'éclairage artificiel est l'instabilité des coûts d'électricité. Il est donc prioritaire pour l'industrie de négocier avec Hydro-Québec une entente à long terme qui garantirait des tarifs adéquats. Des mesures qui compenseraient les producteurs dans le cas d'une perte des tarifs BT doivent être envisagées avec le ministère des Ressources naturelles étant donné la nouvelle structure et les nouvelles orientations d'Hydro-Québec en matière de distribution, et ce, dans les balises réglementaires de l'OMC.

5. Stratégies

5.2.2 Coûts de production

Au Québec, contrairement à ce qui se passe en Ontario, la construction de serres est soumise au Code du bâtiment, ce qui augmente considérablement les coûts de construction et d'amortissement des projets. Cette réglementation désavantage indûment les serriculteurs du Québec et doit être révisée au pair.

En termes de coûts d'énergie, l'Ontario et la Colombie-Britannique bénéficient d'un climat plus clément et de l'accès au gaz naturel, ce qui diminue leurs coûts de chauffage. Au Québec, il est difficile de modifier le climat; on peut, par contre, améliorer l'accès au gaz naturel ou favoriser l'implantation de solutions alternatives comme la biomasse.

5.2.3 Transfert d'expertise et formation de la main-d'œuvre

Plusieurs producteurs y compris les plus grands mentionnent qu'il est hautement stratégique et efficace d'améliorer leur expertise en tant que «grower».

Il s'agit d'aller en mission ou de faire venir des experts de Hollande, de Finlande ou de Colombie-Britannique pour essayer d'appliquer en tout ou en partie les techniques de production qui procurent à ces deux pays les rendements les plus élevés au monde.

En ce qui concerne la main-d'œuvre, les serriculteurs font face à des problèmes de pénurie et de formation. Un développement soutenu de la main-d'œuvre améliorerait l'environnement d'affaires et le potentiel de croissance des entreprises.

5. Stratégies

5.2.4 Compte de stabilisation du revenu net

Les serriculteurs ontariens bénéficient d'un régime de compte de stabilisation du revenu net de 10 % c. 6 % au Québec.

Le compte de stabilisation du revenu net (CSRN) est un régime provincial que le gouvernement du Québec devrait bonifier pour permettre aux producteurs québécois d'atteindre la parité avec ceux de l'Ontario.

5.2.5 Intensité technologique

Au Québec, il n'existe pas de serres «modernes» à la fine pointe de la technologie comme en Hollande.

Pour demeurer compétitive dans un contexte où les pays du Sud disposent d'une main-d'œuvre bon marché et d'un climat plus clément, la serriculture québécoise devra disposer d'équipements et de bâtiments technologiquement supérieurs.



Pour la plupart des producteurs, il conviendrait de maximiser l'efficacité des bâtiments actuels.

Par ailleurs, certains producteurs sont prêts à augmenter leur capacité de production. Dans la mesure où le marché peut garantir une rentabilité suffisante, leurs projets d'immobilisations devraient être encouragés (v. 5.3).

5. Stratégies

5.3 Capacité de production





Plusieurs serriculteurs envisagent d'augmenter leur capacité de production mais ils sont confrontés à 2 réalités :

-  La rentabilité incertaine de leur investissement.
-  Les difficultés de financement liées au manque de rentabilité et de crédibilité de l'industrie.

Il est paradoxal que les producteurs soient réticents à investir dans un contexte où la demande pour les légumes de serre est en forte croissance. Les facteurs de risque sont toutefois réels. Ils proviennent surtout du peu de compétitivité de l'industrie et de son manque de cohésion. Conséquemment, l'environnement d'affaires n'est pas favorable.

Avant d'augmenter la capacité de production de l'industrie et consentir des investissements importants en immobilisations, il conviendrait de travailler sur l'environnement d'affaires pour diminuer les facteurs de risque. Une industrie plus compétitive qui disposerait des tarifs d'électricité stables et avantageux et qui obtiendrait de meilleurs rendements serait en meilleure position pour obtenir du financement. Une industrie plus compétitive serait structurellement plus profitable. Inversement, une industrie qui posséderait des serres modernes, à la fine pointe de la technologie serait aussi plus compétitive.

Il est certain que pour augmenter ses parts du marché domestique et favoriser sa croissance, l'industrie doit envisager l'augmentation de sa capacité de production. Pour ce faire, il sera important de :

-  D'améliorer la compétitivité de l'industrie.
-  Parallèlement, l'industrie devrait encourager les producteurs à développer leur potentiel de croissance.
-  Supporter les producteurs qui sont prêts à financer la construction de serres modernes et efficaces.
-  Travailler sur l'amélioration des conditions de financement des projets, auprès des instances concernées.

5. Stratégies

5.4 Marketing mix

Au Québec comme dans le reste du Canada, de 70 % à 80 % du marché de détail en alimentation passe par les grandes bannières : Loblaws-Provigo, Sobeys-IGA et Métro-Richelieu. La même proportion s'applique pour les légumes de serre.

Les 20 % à 30 % du marché qui restent se répartissent entre les «mass merchandisers» (ex. : Costco), les épicerie indépendantes, les fruiteries, les marchés (ex. : Atwater, Jean-Talon, Québec), les comptoirs de producteurs, etc.

La structure de l'industrie sericole maraîchère compte à la fois de grandes et petites entreprises. Pour le développement de l'industrie, il est important de segmenter le marché afin d'identifier les marchés qui offrent le plus de potentiel pour chaque type d'entreprise. Les stratégies de mise en marché sont élaborées en fonction de chaque segment en termes de produit, prix, promotion et distribution.

5.4.1 Grands segments

Pour les sericulteurs du Québec, le marché domestique est le marché le plus important. Ce marché se divise en 2 grands segments :

- 1 Les grandes bannières.
- 2 Les marchés régionaux.

Les marchés extérieurs constituent le troisième grand segment de marché pour l'industrie sericole québécoise.



5. Stratégies

5.4.2 Grandes bannières

Les exigences des grandes bannières en termes de qualité, de constance d'approvisionnement, de prix et de volume sont élevées. Pour le Québec, la distribution est centralisée à Montréal et les grandes bannières n'acceptent pas de négocier de petits volumes. Pour diminuer leurs coûts d'exploitation, les bannières cherchent à conclure des ententes annuelles qui leur assurent un approvisionnement constant et des quantités suffisantes. Aussi, dans un contexte de marché «high and low», les bannières ont besoin périodiquement de plus grandes quantités pour les produits qu'elles affichent en promotion.

Le marché des grandes bannières est un segment-clé pour la réussite et la croissance de l'industrie serricole au Québec. Compte tenu de ses exigences, ce marché est difficile d'accès pour les petits producteurs.

Dans ce premier segment, celui des grandes bannières, il faut supporter des organisations qui ont la capacité de répondre aux exigences, soient :

-  Les grandes entreprises serricoles.
-  Des regroupements de petites entreprises.

5.4.3 Marchés régionaux et marchés extérieurs

Par contre, le marché domestique substantiel qui existe en dehors des grandes bannières constitue une opportunité à la portée du plus grand nombre. Les limitations étant surtout d'ordre géographique, un petit producteur aura tendance à desservir une clientèle régionale et à contenir ses frais de transport. L'avenir de la vente directe passe par une plus grande ouverture de la part des dirigeants des grandes chaînes. Une industrie regroupée aurait sans doute une oreille plus attentive de l'Association des détaillants en alimentation.

Z **B A** Les exportateurs et les producteurs de tomate «bio» devraient consentir plus d'efforts pour développer les marchés d'exportation, notamment celui des États-Unis qui représente un potentiel important.




5. Stratégies

Dans les deuxième et troisième grands segments, soit les marchés régionaux et les marchés d'exportation (surtout tomate «bio»), il faut privilégier le support aux petites entreprises serricoles spécialisées.






5.4.4 Stratégies par segment

Une segmentation plus fine, notamment du grand segment des bannières, permet de mieux comprendre la dynamique du marché et de mieux cibler les opportunités qui se présentent pour l'industrie québécoise.

Dans la tomate, au niveau des grandes bannières, 3 sous-segments regroupent les produits, par catégorie de prix :




-  La tomate de serre de qualité et prix supérieurs.
-  La tomate de serre de qualité et prix «standard».
-  La tomate des champs de qualité et prix les plus bas.

Pour l'industrie québécoise qui domine déjà le sous-segment supérieur, l'objectif est d'augmenter ses parts de marché en substituant de plus en plus les produits qui occupent les segments inférieurs et qui proviennent des industries concurrentes.




-  Une première stratégie consiste à devenir plus compétitif au niveau du prix des tomates de qualité supérieure.
-  Une deuxième stratégie consiste à produire plus au moment où les concurrents canadiens qui occupent le sous-segment de la tomate «standard» ne produisent pas (de décembre à début mars).
-  Une troisième stratégie est d'encourager le développement de nouveaux produits (ex. : tomates cerises) pour occuper plus de place sur les tablettes.
-  Une quatrième stratégie est d'améliorer l'accès aux petits producteurs qui occupent des niches de marché suffisamment importantes (ex. : tomates roses) en encourageant les regroupements volontaires (ex. : Délirose).
-  La cinquième stratégie est d'encourager les producteurs qui désirent diversifier leur production à développer une expertise dans la production de concombres et de poivrons.

5. Stratégies

Au niveau des marchés d'exportation, la tomate «bio» constitue déjà une niche de marché. Dans le segment «bio», les marges bénéficiaires sont fortes et le potentiel de développement est grand. Il faut donc prioritairement travailler sur :

-  L'analyse du potentiel de marché bio pour le Québec.
-  L'amélioration de la mise en marché.
-  La reconnaissance «bio».

Quant aux marchés régionaux, ils constituent eux aussi des niches, chaque marché ayant ses particularités et sa dynamique. Puisque ces niches sont appelées à connaître des croissances modérées, pour les protéger, il faut :








-  Continuer d'encourager les producteurs locaux à vendre directement dans les commerces d'alimentation et dans les marchés extérieurs de gros ou de détail.
-  Mettre l'accent sur l'amélioration des rendements.
-  Tenter de réduire les coûts de production.

5. Stratégies

5.5 Qualité

Actuellement, un des principaux avantages concurrentiels de l'industrie serricole du Québec est la qualité de ses produits. C'est la plus grande saveur des tomates de serre du Québec qui a permis à l'industrie de dominer le segment supérieur de la tomate fraîche parce que cette saveur est reconnue par le consommateur.

Pour assurer un développement durable, l'industrie doit :

-  Continuer de miser sur la saveur et la fraîcheur de ses produits.
-  Encourager la lutte biologique.
-  Supporter la recherche.
-  Encourager le transfert d'expertise (services-conseils).
-  Développer la reconnaissance «sans pesticides».
-  Réglementer l'accès aux importations en appliquant les normes en vigueur pour les produits canadiens.
-  Aider l'industrie à s'adapter à l'imposition de nouvelles normes de qualité, notamment en provenance des États-Unis.



6. Moyens

6. Moyens

Le tableau suivant résume les principales stratégies.

Ces stratégies peuvent toucher toute l'industrie (secteur) ou des segments spécifiques de marché : grandes bannières, marchés régionaux et marchés d'exportation.

Les moyens sont présentés de façon exhaustive par la suite.

ORIENTATIONS	ASPECTS	STRATÉGIES			
		ENSEMBLE DU SECTEUR	GB	MR	ME
ORGANISATION					
	Association	Information			
		Concertation			
		Grands dossiers			
		Expertise			
	Promotion de l'industrie				
COMPÉTITIVITÉ					
	Avantage concurrentiel	Éclairage artificiel			
	Coûts	Tarifs d'électricité BT			
		Code du bâtiment			
	Rendements	Transfert d'expertise (service-conseil)			
		Formation de la main-d'œuvre			
		Recherche			
	CSRN				
	Intensité technologique				
CAPACITÉ					
	Environnement d'affaires	Orientations par priorités			
	Financement	Conditions de financement			
	Potentiel de croissance	Identification du potentiel et support aux besoins			
	Nouvelles serres				
MARKETING MIX					
	Produit	Concombres et poivrons	Nov. à mars		Niches
			Conc., poivr.		Tomate hydroponique
	Prix		Tomate AA		
	Promotion			Achat local	"bio"
	Distribution		Regroupements		Agent
			GES		
QUALITÉ					
	Produit	Saveur et fraîcheur			
		Lutte biologique			
		Recherche sur les techniques de production			
		Transfert d'expertise (service-conseil)			
	Normes	Sans pesticide			
	Nouvelles normes			"bio"	
	Produits importés				

Légende :
 GB : Grandes bannières
 MR : Marchés régionaux
 ME : Marchés d'exportation

6. Moyens

6.1 Organisation

Association

- 🍅 Établir un «benchmark» à partir de différents modèles d'association, de producteurs comme l'AMBSQ*, notamment pour les modalités de financement et l'organisation des services.
- 🍅 Proposer quelques scénarios d'association aux membres potentiels qui pourraient être l'extension des organisations actuelles, syndicat ou Table filière.
- 🍅 Rassembler les membres autour des grands dossiers : droits compensatoires, tarifs d'électricité, développement des affaires, compte de stabilisation du revenu.
- 🍅 Servir de lien entre les intervenants de l'industrie : producteurs, organismes gouvernementaux, distributeurs, centres de recherche et consommateurs :
 - 📖 renouer le contact entre l'industrie et les acheteurs des grandes bannières en leur proposant des arrangements qui peuvent les satisfaire en termes de qualité, volume, prix et constance d'approvisionnement.
- 🍅 Informer sur les tendances au niveau des prix, des marchés et de la concurrence :
 - 📖 maintenir la publication du Bulletin Info-Prix et élargir son contenu à la progression des entreprises québécoises.
- 🍅 Défendre les intérêts de l'industrie dans les grands dossiers qui la préoccupent :
 - 📖 améliorer la sécurité du revenu et tendre vers un programme d'autogestion du risque;
 - 📖 régler le problème actuel des droits compensatoires et prévoir une veille commerciale sur les variations des conditions de marché en Amérique du Nord;
 - 📖 négocier une solution aux tarifs BT en plaidant le manque d'accès au gaz naturel.
- 🍅 Promouvoir l'industrie de la serriculture maraîchère du Québec auprès des consommateurs, des distributeurs, des gouvernements et des groupes d'intérêt.
- 🍅 Tirer meilleure partie des programmes gouvernementaux en termes de : recherche, formation, création d'emploi et développement des marchés.

6. Moyens

6.2 Compétitivité

Avantage concurrentiel

- 🍅 Favoriser les investissements en éclairage artificiel :
 - 📖 démontrer l'impact de l'éclairage artificiel sur les contrats d'approvisionnement (ventes);
 - 📖 stabiliser les coûts d'énergie à moyen terme;
 - 📖 explorer de nouvelles avenues de financement : capital de risque, crédits d'impôt, autres.

Coûts

- 🍅 Négocier le maintien des tarifs BT sur un horizon de 10 ans :
 - 📖 identifier les véritables solutions bi-énergie;
 - 📖 améliorer l'accès au gaz naturel.
- 🍅 Pour les serres, limiter les exigences légales en termes de travailleurs spécialisés dans la construction à celle de l'Ontario.
- 🍅 Travailler sur l'efficacité énergétique (recherche).

Rendements

- 🍅 Former un groupe d'experts dédié à la serriculture maraîchère.
- 🍅 Améliorer l'expertise des producteurs en organisant des ateliers ou des missions avec des professionnels sur des sujets spécifiques :
 - 📖 avec la collaboration des agronomes du MAPAQ, organiser les ateliers sur une base régionale;
 - 📖 choisir les sujets traités par un processus de consultation auprès des producteurs;
 - 📖 augmenter le rayonnement des Clubs de production;
 - 📖 financer les ateliers par des programmes à frais partagés (producteurs / MAPAQ ou autre organisme gouvernemental).
 - 📖 augmenter la qualité technique des bâtiments et des équipements.

6. Moyens

- 🍅 Plus largement, s'inspirer des programmes de formation de la main-d'œuvre qui se sont développés ailleurs (ex. : Collège de Kwanthen en Colombie-Britannique :
 - 📖 voir avec l'ITA quelles solutions peuvent être envisagées pour améliorer les programmes spécialisés en serriculture maraîchère;
 - 📖 faire valoir le manque de main-d'œuvre spécialisée dans l'industrie, notamment en ce qui concerne les directeurs de production.
- 🍅 Encourager la recherche visant l'amélioration des cultivateurs, et des substrats, l'efficacité énergétique et la lutte biologique :
 - 📖 développer une synergie entre un éventuel centre de formation, les centres de recherche (CIDES et CRH) et les producteurs;
 - 📖 éventuellement, créer un centre de recherche intégré d'envergure internationale;
 - 📖 faire connaître les technologies appliquées ailleurs (autres producteurs ou autres pays);
 - 📖 identifier les sujets de recherche en fonction des besoins des producteurs et des besoins du marché;
 - 📖 dynamiser la recherche de financement sur les programmes à frais partagés;
 - 📖 explorer des avenues pour favoriser l'implantation des technologies.

CSRN

- 🍅 Obtenir du gouvernement provincial un taux de 10 % pour le compte de stabilisation du revenu net :
 - 📖 faire valoir la parité avec l'Ontario.
 - 📖 chercher des mesures compensatoires.

Intensité technologique

- 🍅 Favoriser l'investissement au niveau des équipements et des bâtiments de haute technologie.
- 🍅 Améliorer l'accès au financement.
- 🍅 Étudier des programmes à risques partagés.

6. Moyens

6.3 Capacité de production

Environnement d'affaires

- 🍅 Améliorer la compétitivité de l'industrie (voir 6.2).

Potentiel de croissance

- 🍅 Encourager les producteurs à développer leur potentiel de croissance.
- 🍅 Être à l'écoute des producteurs pour identifier ceux qui ont du potentiel et la volonté d'investir (ex. : «enquête»).
- 🍅 Travailler prioritairement avec ces producteurs pour lever les barrières qui freinent leur croissance.

Nouvelles serres

- 🍅 Supporter les investissements pour des serres modernes.

Financement

- 🍅 Améliorer les conditions de financement des projets auprès des instances concernées.

6. Moyens

6.4 Marketing mix

Rappel des stratégies

	SECTEUR	GRANDES BANNIÈRES	MARCHÉS RÉGIONAUX	MARCHÉS D'EXPORTATION
PRODUIT	<ul style="list-style-type: none">• Élargir la gamme de produits• Encourager la production de concombres et de poivrons	<ul style="list-style-type: none">• Augmenter la production de novembre à mars		<ul style="list-style-type: none">• Viser des niches de marché (ex. : tomate «bio»)• Miser sur la tomate hydroponique sans OGM et sans pesticide
PRIX		<ul style="list-style-type: none">• Meilleurs prix sur la tomate AA		
PROMOTION	<ul style="list-style-type: none">• Promouvoir la qualité-Québec	<ul style="list-style-type: none">• Promouvoir l'achat local		<ul style="list-style-type: none">• Établir la norme «bio» et promouvoir les produits québécois
DISTRIBUTION		<ul style="list-style-type: none">• Favoriser le regroupement des petits producteurs		<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la mise en marché notamment

6. Moyens

Produit

- 🍅 Élargir la gamme de produits :
 - 📖 chercher de nouveaux produits;
 - 📖 privilégier la recherche de produits adaptés au marché et aux conditions de culture.
- 🍅 Encourager la production de concombres et de poivrons :
 - 📖 transfert d'expertise.
- 🍅 Augmenter la production de novembre à mars :
 - 📖 déployer l'éclairage artificiel (voir 6.1);
 - 📖 chercher à améliorer les techniques de production utilisant l'éclairage artificiel.
- 🍅 Sur les marchés d'exportation, viser des niches comme la tomate «bio» et miser sur la tomate hydroponique sans OGM et sans pesticide.
 - 📖 améliorer la connaissance des marchés;
 - 📖 diffuser l'information aux producteurs.

Prix

- 🍅 Offrir de meilleurs prix sur la tomate AA :
 - 📖 améliorer la compétitivité (voir 6.2).

6. Moyens

Promotion

- 🍅 Promouvoir la qualité-Québec et l'achat local :
 - 📖 amener le gouvernement à supporter davantage la mise en valeur des produits québécois;
 - 📖 mieux utiliser les programmes et services d'aide existants;
 - 📖 informer les producteurs de l'existence de ces programmes;
 - 📖 identifier les producteurs susceptibles de s'en prévaloir.
- 🍅 Établir la norme «bio» et promouvoir les produits québécois.







Distribution

- 🍅 Favoriser le regroupement des petits producteurs :
 - 📖 développer la compréhension du modèle de Délirose et de modèles alternatifs.
 - 📖 identifier et informer les producteurs qui seraient intéressés à se joindre à de tels types de regroupements.






6. Moyens

6.5 Qualité

Produit

-  Continuer de miser sur la saveur et la fraîcheur des produits.
-  Encourager la lutte biologique.
-  Travailler à faire homologuer des agents de lutte biologique plus efficaces.
-  Former un comité canadien pour assurer une meilleure représentation auprès de l'Agence de réglementation de lutte antiparasitaire (ARLA) en ce qui concerne notamment les produits de phytoprotection.
-  Supporter la recherche sur les cultivars et les techniques de production.
-  Encourager le transfert d'expertise (services-conseils).

Normes

-  Développer la reconnaissance «sans pesticides».
-  Introduire les normes HACCP.
-  Travailler sur un système de traçabilité.
-  Aider l'industrie à s'adapter à l'imposition éventuelle de nouvelles normes de qualité, notamment en provenance des États-Unis.
-  Pousser le gouvernement canadien à imposer les mêmes normes pour les produits importés.