



Principaux constats des études sur la compétitivité de la filière pomicole du Québec et orientations stratégiques de développement 2010-2015

Point 1 : Objectifs de la présentation



Objectifs de la présentation

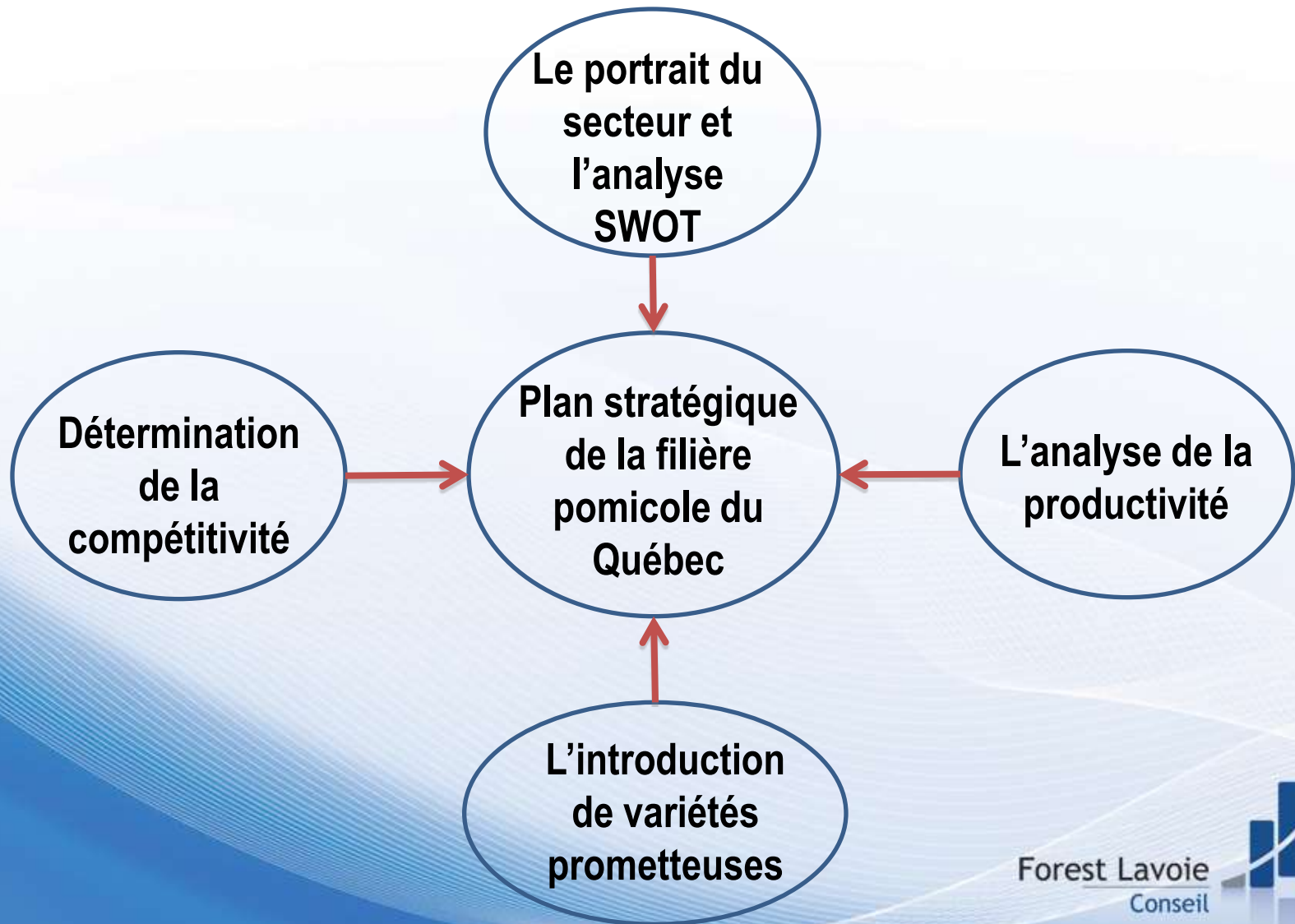
- **Présenter :**
 - ✓ **les mandats et les attentes de la Table filière**
 - ✓ **Les constats des études**
 - ✓ **La stratégie de compétitivité à privilégier**
 - ✓ **Les cibles d'intervention et les orientations stratégiques**



Point 2 : Les études et les attentes de la Table filière



Les études et la planification stratégique



Les attentes de la Table filière

Trois attentes

1. Viabilité, compétitivité et rentabilité
2. Répondre aux attentes du marché
3. Adhérer à une vision de changement et se donner un cadre de réalisation

Exercice réalisé avec les membres de la Table filière le 8 avril 2009

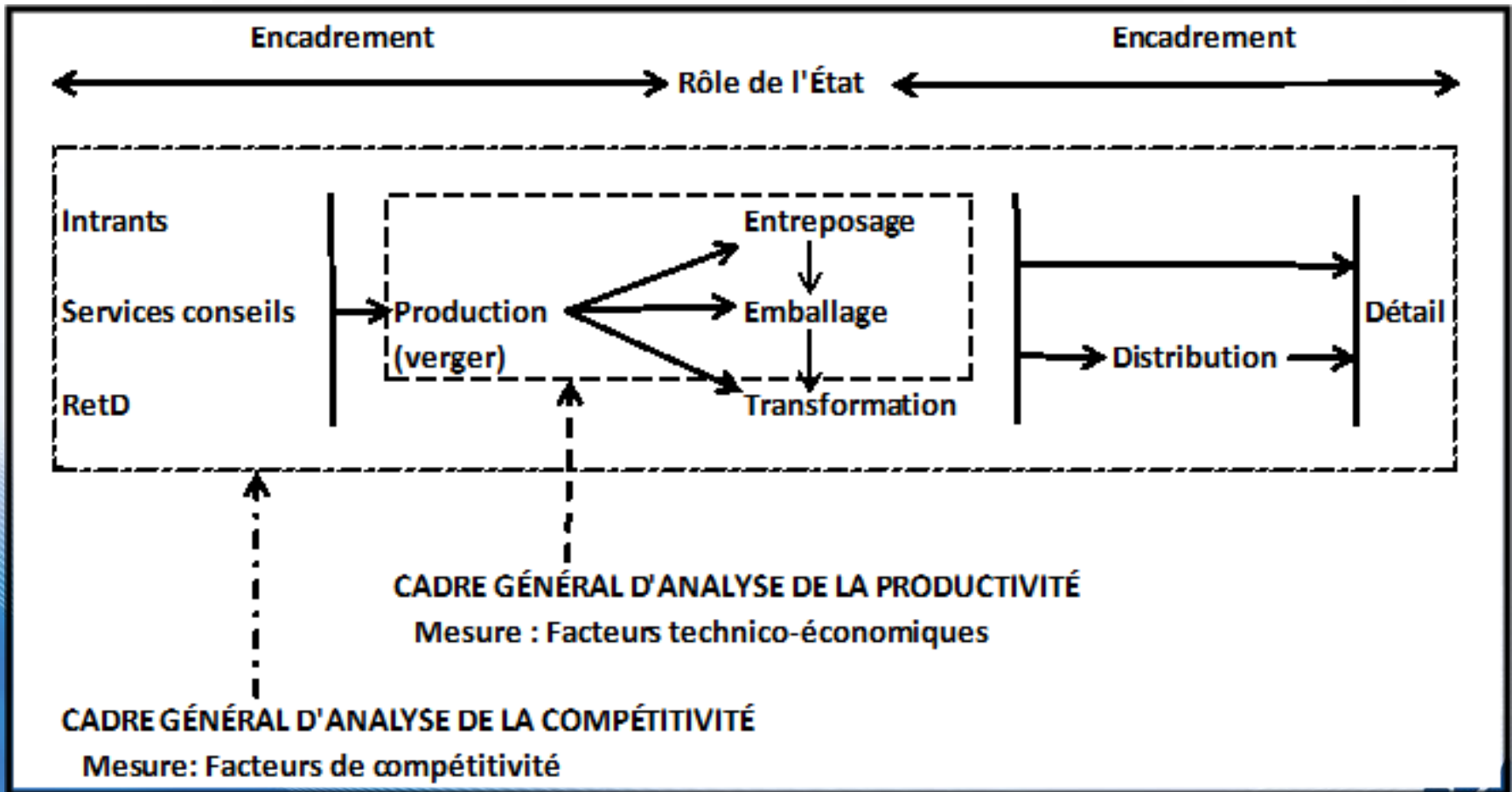


Point 3 : Résultats des études

COMPÉTITIVITÉ



LA COMPÉTITIVITÉ

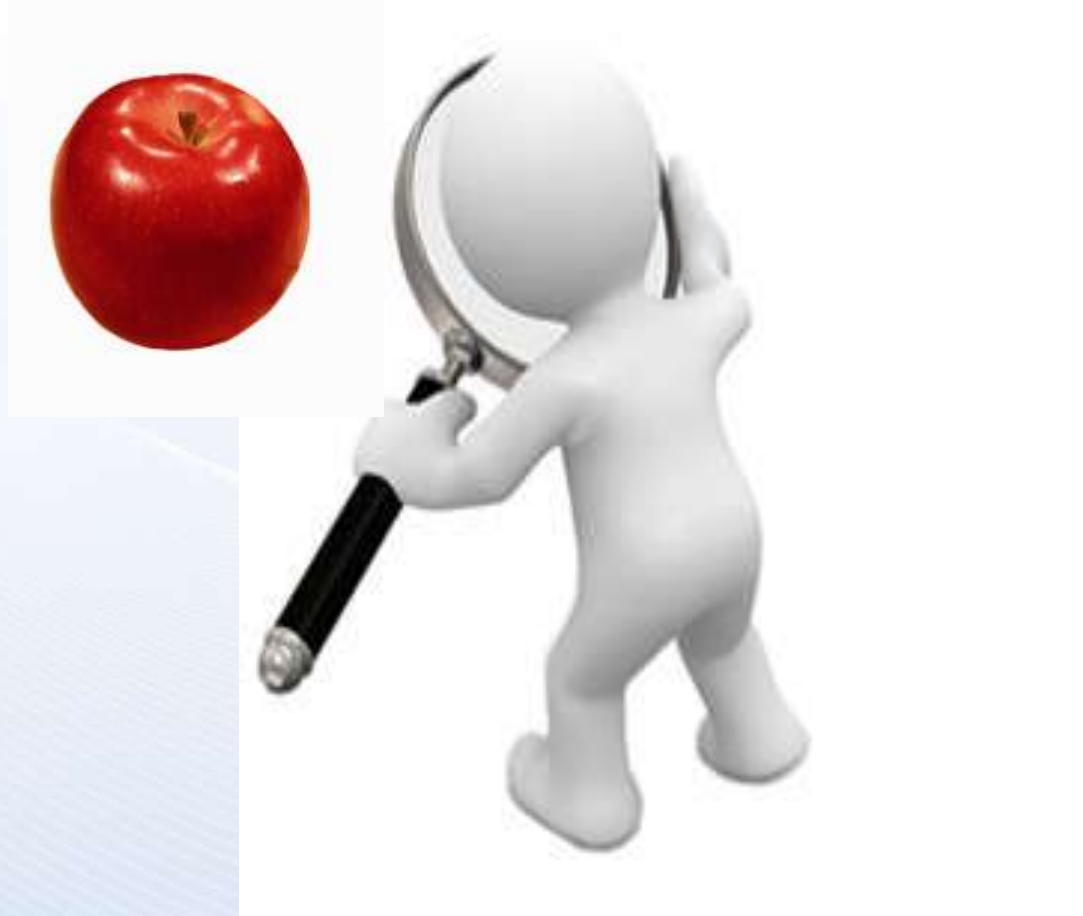


TROIS APPROCHES

1. Comparative

2. Revue des pairs

3. Clientèle



GRANDS CONSTATS

LE POTENTIEL

1. Le marché
2. Production et commercialisation
3. Coordination de l'industrie
4. Ressources supportant le secteur



GRANDS CONSTATS

LE POTENTIEL

1. Le marché - préjugé favorable

- ✓ Goût
- ✓ Amélioration récente de la fermeté
- ✓ Achat local



GRANDS CONSTATS

LE POTENTIEL

2. Production et commercialisation – potentiel important

- ✓ Pédoclimatique - eau
- ✓ Organisation de la mise en marché
- ✓ Expertise pour la mise en marché
- ✓ Secteur de la transformation



GRANDS CONSTATS

LE POTENTIEL

3. **Coordination de l'industrie – amélioration remarquée**

- ✓ Volonté grandissante de travailler ensemble



GRANDS CONSTATS

LE POTENTIEL

4. Ressources supportant le secteur – grande expertise

- ✓ Recherche
- ✓ Services-conseils
- ✓ Support de l'État – ASRA/ASREC/Financement



GRANDS CONSTATS

LES PROBLÉMATIQUES

1. **Positionnement dans le marché**
2. **Coordination de l'industrie**
3. **Productivité**
4. **Ressources supportant le secteur**
5. **Vision**



GRANDS CONSTATS

LES PROBLÉMATIQUES

1. Positionnement marketing - mal défini

- ✓ Variétés : traditionnelles vs nouvelles
- ✓ Stratégies marketing – court, long et hors Québec
- ✓ Gestion intégrée de la qualité



GRANDS CONSTATS

LES PROBLÉMATIQUES

2. Coordination de l'industrie - insuffisante

- ✓ Partage de l'information
- ✓ Optimisation de la qualité
- ✓ Valorisation et plus-value
- ✓ R&D jusqu'à la table
- ✓ Signaux du marché
- ✓ Perception externe



GRANDS CONSTATS

LES PROBLÉMATIQUES

3. Productivité – à revitaliser

- ✓ Retard technologique
- ✓ Verger - replantation
- ✓ Conformité de l'entreposage
- ✓ Emballage – nouvelles technologies



GRANDS CONSTATS

LES PROBLÉMATIQUES

4. Ressources – effritement

- ✓ Relève à tous les maillons
- ✓ Essoufflement des producteurs



GRANDS CONSTATS

LES PROBLÉMATIQUES

5. Vision – imprécise et non partagée

- ✓ Absence d'orientation claire



QUELQUES FAITS SAILLANTS DES ÉTUDES



PRODUCTIVITÉ



PRODUCTIVITÉ

Approche méthodologique :

- Étude comparative :
 - l'État de Washington, l'État du Michigan, la province de la Colombie-Britannique et la province de la Nouvelle-Écosse
 - 14 critères : neuf pour la production, deux pour l'entreposage et trois pour l'emballage
 - Basée sur World Apple Review
 - Données historiques (1997-2008)
 - Validation et diagnostic : comité technique



PRODUCTIVITÉ - CONSTATS

Critères	Force	Neutre	Faiblesse
PRODUCTION			
1. Évolution de la production – T.M.	+		
2. Variabilité de la production			-
3. Évolution de la valeur de la production - \$			-
4. Pourcentage de la superficie non productive			-
5. Pourcentage de nouvelles variétés			-
6. Densité de plantation			-
7. Rendement moyen			-
8. % de pommes de fantaisie			-
9. Coût de production moyen			-



PRODUCTIVITÉ - CONSTATS

Critères	Force	Neutre	Faiblesse
ENTREPOSAGE			
1. Conformité de l'entreposage			-
2. Impact du « Smart Fresh »	+		
EMBALLAGE			
3. Consolidation			-
4. Modernité		.	
5. Coût d'emballage		.	



LE MARCHÉ



LE MARCHÉ

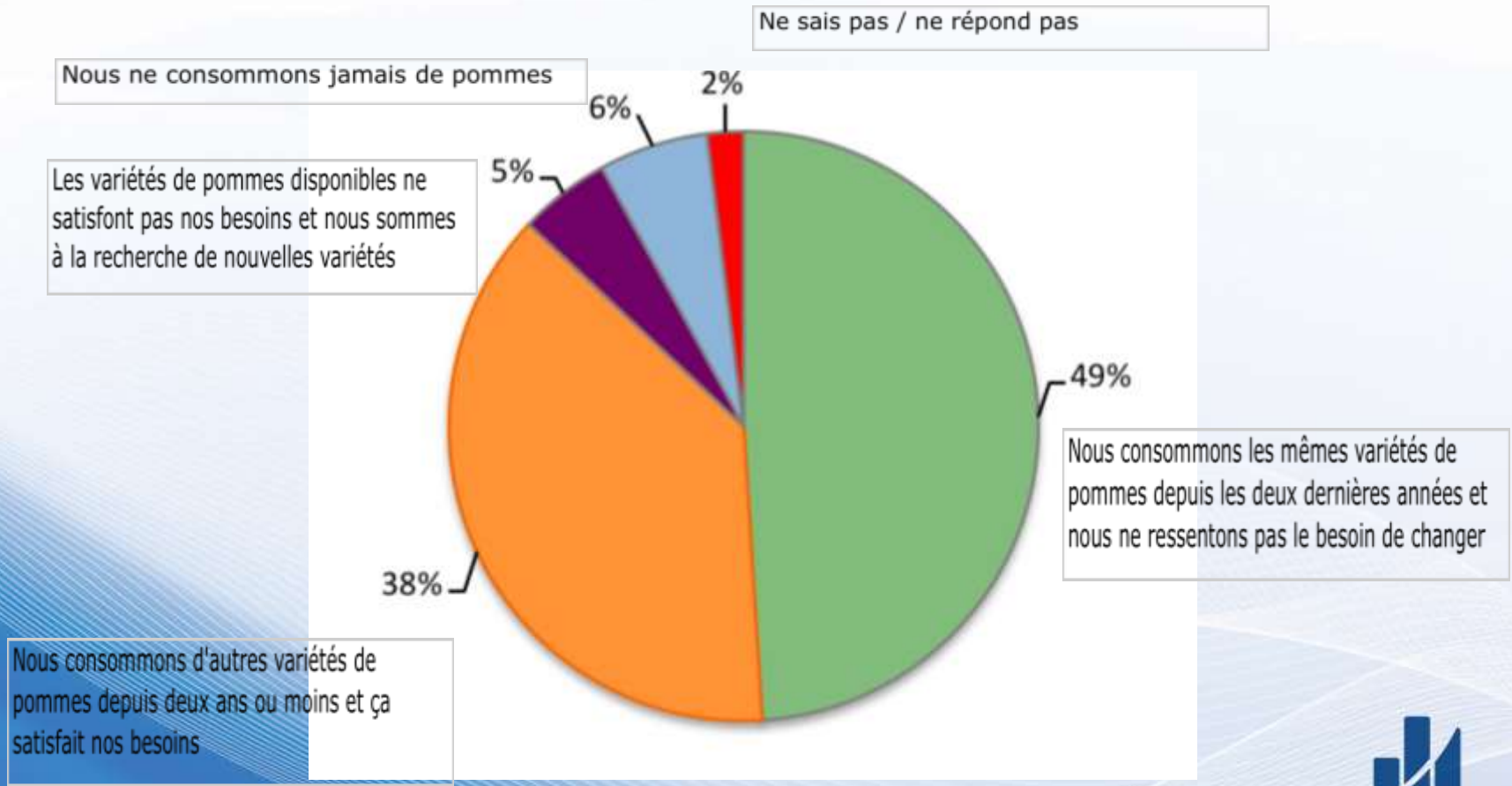
Approche méthodologique :

- Sondage Omnibus
 - 1000 ménages
 - Entre le 17 et le 27 septembre 2009
- Enquête auprès des distributeurs/détaillants
 - Grandes bannières : Métro, Loblaws, Sobeys
 - Petites chaînes : Le Jardin Mobile, Le Marché Végétarien, Les Jardins Valmont, Les Jardins de la Seigneurie et Fruiteries 440



LE MARCHÉ - OMNIBUS

Schéma 3- Énoncés relatifs à la consommation de pommes des ménages québécois



LE MARCHÉ – DISTRIBUTEURS/DÉTAILLANTS

Tableau 1- Les variétés de pommes en croissance et en déclin au cours des deux dernières années

Variétés en croissance	Grandes chaînes	Petites chaînes
Variétés traditionnelles	Empire Spartan Granny Smith	Cortland
Nouvelles variétés	Pink Lady Braeburn Cameo Fuji Gala	Pink Lady Royal Gala
Variétés en déclin	Grandes chaînes	Petites chaînes
Variétés traditionnelles	Red Delicious	Red Delicious

Commentaires:

- Honeycrisp
- Impact nouvelles variétés sur l'espace tablette
- Impact Smart Fresh



LE MARCHÉ – DISTRIBUTEURS/DÉTAILLANTS

Tableau 2- Les forces et faiblesses de la pomme du Québec et de sa commercialisation

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- La provenance locale- Le goût et la fraîcheur- La durée de conservation (SmartFresh)- Les volumes disponibles	<ul style="list-style-type: none">- Le segment McIntosh est surdéveloppé- Le manque d'uniformité du produit- L'absence de standards de qualité communs à tous les producteurs de pommes- Le non respect des dates de commercialisation- Le rôle joué par l'inspecteur de l'UPA



LE MARCHÉ – DISTRIBUTEURS/DÉTAILLANTS

Tableau 4- Actions prioritaires selon les détaillants québécois pour améliorer le positionnement de la pomme du Québec

Grande chaînes	Petites chaînes
Actions prioritaires vis-à-vis de la pomme d'ailleurs	
Introduire de nouvelles variétés de pommes croquantes et savoureuses	Offrir des prix compétitifs vis-à-vis du produit importé ce qui peut parfois être un problème en dehors de la période des récoltes
Améliorer la constance des couleurs et grosseurs des pommes	Améliorer la constance des couleurs et grosseurs des pommes
Mettre en oeuvre des normes et standards auxquels devront adhérer l'ensemble des producteurs de pommes du Québec	Faire davantage de promotion ciblant les communauté culturelles
Accroître la production québécoise de pommes Gala et en proposer de format 100 1/3	Accroître la visibilité de Pomme Qualité Québec
Actions prioritaires vis-à-vis d'autres fruits	
Faire connaître les bienfaits associés à la consommation de la pomme et en faire la promotion	Accroître la visibilité des présentations de pommes en magasin dans les périodes où l'offre de fruits concurrents est plus limitée
Introduire de nouvelles variétés de pommes croquantes et savoureuses	Augmenter les initiatives promotionnelles financées directement par les producteurs
Mettre en oeuvre des normes et standards auxquels devront adhérer l'ensemble des producteurs de pommes du Québec	Accroître la visibilité de Pomme Qualité Québec

FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES



FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

Approche méthodologique :

- Entrevues auprès des membres de l'industrie
- Au total, 18 personnes ont participé à l'exercice

Tableau 1 : Nombre d'entrevues réalisées par maillon de la filière

Maillons de la filière	Nom des participants
Intrants/service-conseil/R&D	• 2 entrevues
Production	• 7 entrevues
Emballage	• 2 entrevues
Transformation	• 2 entrevues
Acheteur	• 1 entrevue
Distribution	• 1 entrevue
État	• 3 entrevues

FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

FORCES

- **Recherche et développement**
 - ✓ Environnement et réseau d'essai (RECUPOM)
- **Services-conseils**
 - ✓ Expertise
 - ✓ Phytoprotection
- **Production**
 - ✓ Potentiel pédo-climatique - eau
- **Entreposage**
 - ✓ Smart Fresh
- **Emballage**
 - ✓ Conformité
- **Transformation**
 - ✓ Rôle joué par les transformateurs
- **Marché**
 - ✓ Organisation de la mise en marché (production)
 - ✓ Type de marché desservi (marché court, marché long)
- **Intervention de l'État**
 - ✓ ASRA
 - ✓ Assurance récolte
 - ✓ Programme de financement de la FADQ

FAIBLESSES

- **Recherche et développement**
 - ✓ Nouvelles variétés, régie, gestion de la qualité du verger à la table et études de marché
- **Secteur de la production**
 - ✓ Productivité : rendement, qualité, variétés produites, coût de production, rentabilité, santé financière, état général du verger
- **Entreposage**
 - ✓ Conformité de l'entreposage
 - ✓ Gestion intégrée de la qualité
- **Emballage**
 - ✓ Nombre d'emballeurs élevés versus les volumes de production à mettre en marché
 - ✓ Accès aux nouvelles technologies
- **Coordination de l'industrie**
 - ✓ Optimisation de la valeur dans le marché
 - ✓ Programmes de replantation
- **Marché**
 - ✓ Positionnement par rapport aux pommes en provenance de l'extérieur
 - ✓ Niveau de connaissance des besoins des consommateurs
 - ✓ Absence d'un système de gestion de la qualité de la ferme à la table
 - ✓ Signal de prix pas toujours en lien avec les besoins du marché
 - ✓ Non-présence sur les marchés d'exportation et dans les réseaux HRI

FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

OPPORTUNITÉS

- **Exigences sociétales**
 - ✓ Salubrité des aliments, environnement et traçabilité
- **Tendances de marché**
 - ✓ Marché court et long - achat local
 - ✓ Appellation (« Pomme qualité Québec »)
 - ✓ Préoccupation au niveau de l'innocuité des aliments
 - ✓ Allégations « santé »
- **Aspects contextuels du secteur pomicole**
 - ✓ Engagement des intervenants envers leur secteur d'activité
 - ✓ Coordination des activités entre les acheteurs primaires, les producteurs et les organisations les représentant
 - ✓ PFI
- **Politiques gouvernementales**
 - ✓ Programmes de sécurité du revenu
 - ✓ Programme de replantation (volet arrachage et replantation)

MENACES

- **Aspects contextuels du secteur pomicole**
 - ✓ Concentration des acteurs en aval de la production
 - ✓ Produits pomicoles importés et autres fruits et collations
 - ✓ Urbanisation
 - ✓ Image conflictuelle du secteur
- **Politiques gouvernementales**
 - ✓ Renouvellement des ententes sur la FADQ
 - ✓ Règlementation environnementale
- **Facteurs économiques**
 - ✓ Taux d'intérêt

VARIÉTÉS PROMETTEUSES



VARIÉTÉS PROMETTEUSES

Approche méthodologique :

- Six études de cas pour tester le cadre et établir les facteurs clés de réussite
 - Ambrosia, Honeycrisp™ , Belmac, SweeTango™, Fiesta, Pink Lady
- Un processus d'introduction de variétés prometteuses pour le Québec avec le comité technique et le comité RECUPOM

VARIÉTÉS PROMETTEUSES

Cadre d'introduction

Deux types de facteurs clés de réussite

1. Facteurs verticaux

2. Facteurs horizontaux

- ✓ Développement et adaptation
- ✓ Adoption
- ✓ Mise en marché



VARIÉTÉS PROMETTEUSES

Facteurs verticaux

Facteurs verticaux	Améliorations nécessaires
V1 : Vision de l'industrie et leadership	✓ Établir une vision d'industrie claire et la partager avec les partenaires et l'État
V2 : Rôle de l'État	✓ Assurer une adéquation des modalités du programme de replantation avec la vision de l'industrie
V3 : Performance à chaque étape	✓ Établir des cibles de productivité et s'assurer que la performance de chaque secteur progresse en phase l'une par rapport à l'autre afin d'optimiser la chaîne de valeur
V4 : Coordination de l'industrie	✓ Mettre en place une structure de coordination permettant une intégration des différentes étapes du processus d'introduction et assurer une circulation optimale de l'information dans le but d'identifier un nombre limité de variétés prometteuses pour le Québec
V5 : Connaissance du marché	✓ Approfondir la connaissance du marché et des préférences des consommateurs afin d'appuyer le choix des variétés prometteuses sur le court, moyen et long termes

VARIÉTÉS PROMETTEUSES

Facteurs horizontaux

DÉVELOPPEMENT ET ADAPTATION DE CULTIVARS	
H1 : Capacité de recherche et développement	<ul style="list-style-type: none">✓ Accroître la recherche à l'égard de la régie du verger en lien avec les variétés prometteuses✓ Réaliser des alliances avec d'autres provinces✓ Faire de la veille sur les nouvelles variétés
H2 : Cadre juridique	<ul style="list-style-type: none">✓ Développer un modèle de type PICO
H3 : Capacité d'adaptation et de sélection	<ul style="list-style-type: none">✓ Tabler sur RECUPOM et assurer une meilleure coordination avec les autres maillons de la filière

VARIÉTÉS PROMETTEUSES

Facteurs horizontaux

ADOPTION	
H4 : Stratégie de diffusion	✓ Améliorer la diffusion de l'information (agronomie, marché, etc.) à l'ensemble des membres de la filière à l'égard des variétés prometteuses
H5 : Capacité d'adoption	✓ Travailler à recréer un climat de confiance auprès des producteurs qui ont vécu de mauvaises expériences avec l'introduction de variétés par le passé
H6 : Support à l'adoption	✓ Développer une approche clé en main : régie, analyse technico-économique, environnement, qualité, etc., et la proposer aux producteurs désirant introduire les variétés prometteuses sélectionnées ✓ Revoir le programme actuel de replantation afin de l'adapter aux besoins de l'industrie
H7 : Support à la production	✓ Mettre sur pied un réseau « régie de la production » à l'image de RECUPOM ✓ Assurer un encadrement accru de toutes les étapes suivant la replantation à la mise en marché

VARIÉTÉS PROMETTEUSES

Facteurs horizontaux

MISE EN MARCHÉ	
H8 : Capacité de gestion et de valorisation	✓ Améliorer la coordination entre les maillons « production et mise en marché » et assurer la conformité des installations d'entreposage et d'emballage afin d'optimiser la qualité et la valeur de pommes produites lors de leur commercialisation
H9 : Stratégie de commercialisation	✓ Définir une stratégie marketing selon la variété retenue
H10 : Connaissance du consommateur	✓ Améliorer la connaissance sur les besoins et les préférences des consommateurs et la maintenir à jour



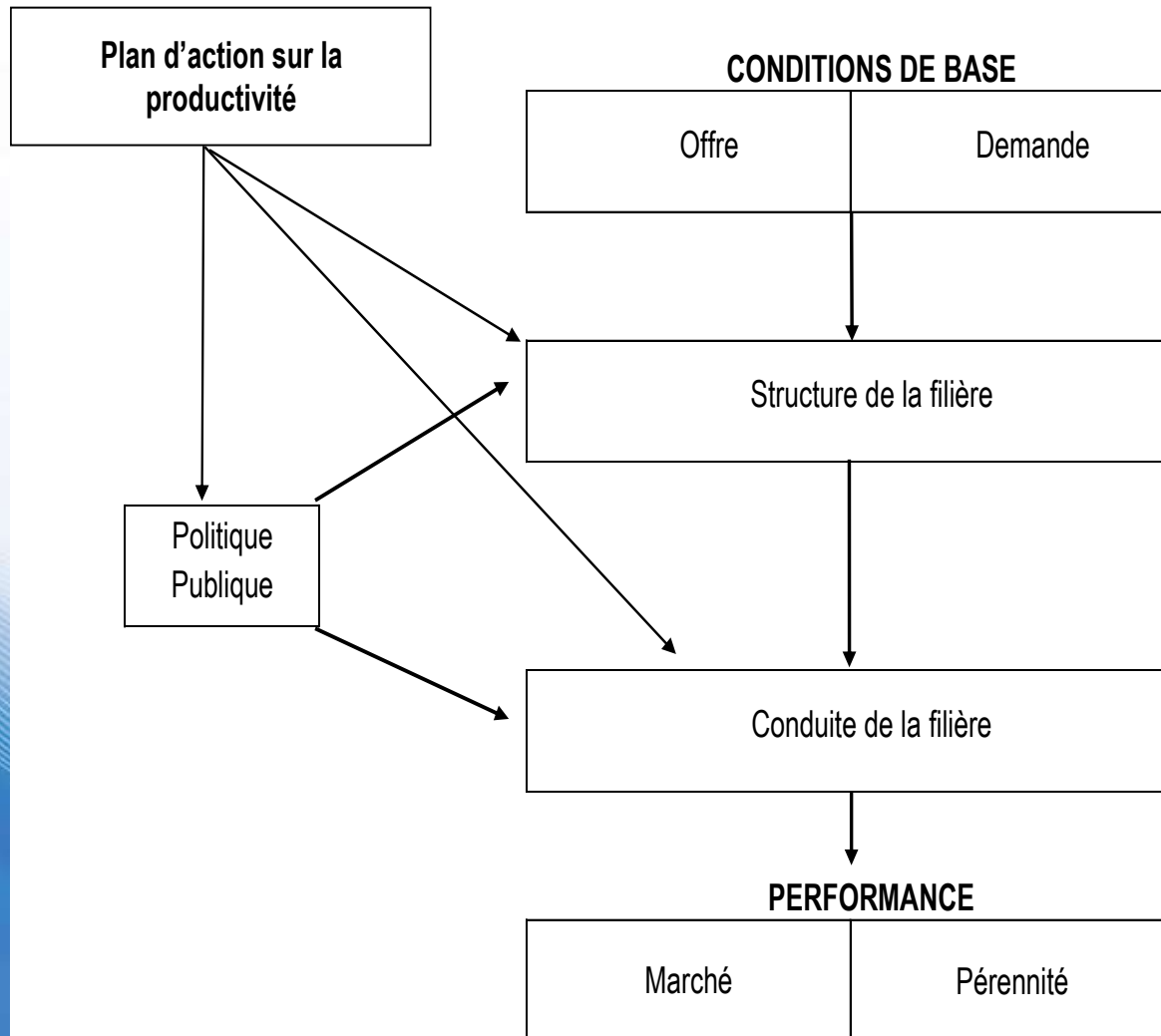
Point 4 . La stratégie de compétitivité à privilégier



Comparaison entre relation d'affaires classiques et chaîne de valeur

	Relations classiques (prix)	Chaîne de valeur (hors-prix)
Partage de l'information	Aucun ou minime	Abondant
Préoccupations premières	Coût/prix	Valeur/qualité
Orientation	Produit de masse (commodité)	Produit différencié
Perspectives prédominantes	Approvisionnement (push)	Demande (pull)
Structure organisationnelle	Indépendant	Interdépendant
Philosophie	Optimisation de ses activités	Optimisation de la chaîne
Relations d'affaires	Adversaires, visant à maximiser les gains individuels	Collaborateurs, visant une situation gagnant-gagnant

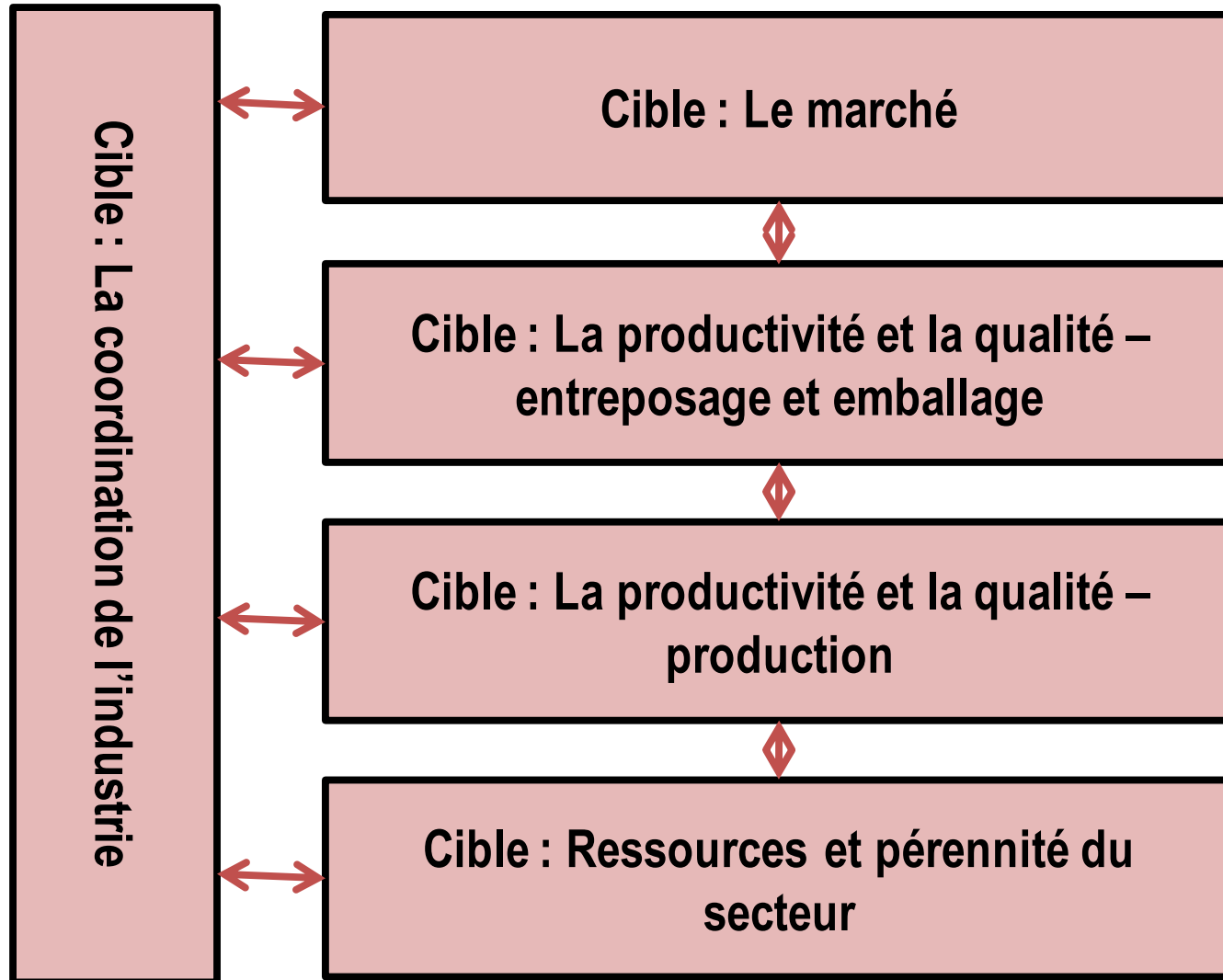
STRUCTURE-CONDUITE-PERFORMANCE



Point 5. Les cibles et les orientations stratégiques



LES CIBLES



LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Cible	Orientation stratégique
Le marché	<ul style="list-style-type: none">● Élaborer une stratégie marketing permettant d'atteindre un positionnement qualité/valeur pour la pomme du Québec
La coordination de l'industrie	<ul style="list-style-type: none">● Développer un modèle de coordination permettant d'optimiser la chaîne de valeur
La productivité et la qualité – secteur de la production	<ul style="list-style-type: none">● Revitaliser la productivité des entreprises pomicoles afin d'accroître la qualité et la valeur des pommes produites
La productivité et la qualité – secteurs de l'entreposage et de l'emballage	<ul style="list-style-type: none">● Revitaliser la productivité de l'entreposage et de l'emballage afin de valoriser la qualité et la valeur des pommes produites
Ressources et pérennité du secteur	<ul style="list-style-type: none">● Obtenir une adéquation des ressources, des infrastructures et des actions gouvernementales nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques de développement de la filière pomicole québécoise

MERCI