

PROJETS 7 et 8:
CONCLUSIONS et IMPLICATIONS POLITIQUES

Mener le secteur de déficits commerciaux vers un renouveau concurrentiel

Juin 2014

À propos du Programme de recherche des aliments transformés de l'ICPA

La transformation des aliments et des boissons est l'un des plus grands secteurs manufacturier du pays et un conduit essentiel pour les denrées agricoles canadiennes. Certaines compagnies y prospèrent, mais le secteur est confronté à des défis, plus particulièrement, un déficit record de la balance commerciale dans la transformation secondaire. En étroite collaboration avec une variété de partenaires, L'ICPA concentre sa recherche sur une meilleure compréhension des enjeux et des perspectives d'avenir du secteur et leurs implications sur la politique et la stratégie et ainsi amorce un dialogue sur les possibilités et les choix garantis pour une croissance et une plus grande compétitivité.

Projets 7 et 8: *Mener le secteur de déficits commerciaux vers un renouveau concurrentiel* : Ce rapport apporte des conclusions pertinentes et présente le cas pour le changement, l'action et pourquoi une intervention concertée est nécessaire.

ÉTAPE 1 Diagnostic du problème

- 1a. Diagnostic du déficit commercial
- 1b. Raisons pour le déficit commercial
- 2. Expliquer le déficit commercial
- 3a. Performance fabrication d'aliments
- 3b. Ouvertures des usines, fermetures et investissements

ÉTAPE 2 Pratiques inspirantes

- 4a. Études de cas des attributs de réussite
- 4b. Analyse comparée des études de cas
- 5. Consommateurs et marchés
- 6a. Investissement en capital
- 6b. Talents, compétences et effectifs
- 6c. Innovation et aliments hors grade

ÉTAPE 3 Avantage concurrentiel

- 7. Conclusions
- 8. Implications politiques et stratégiques
- 9. Dialogue sur les résultats

Tous les projets complétés, ainsi que le matériel et données à l'appui, peuvent être trouvés en ligne à capi-icpa.ca.



Téléphone: 613-232-8008
ou 1-866-534-7593

www.capi-icpa.ca
info@capi-icpa.ca

David McInnes, président et chef de la direction:

mcinnesd@capi-icpa.ca

Daniel Yeon, vice-président, opérations : yeond@capi-icpa.ca

Le financement de base fourni par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Une liste complète des supporteurs et collaborateurs est disponible sur notre site web: capi-icpa.ca



Matières

Vue d'ensemble des travaux	4
Résumé analytique	5
La situation de la fabrication alimentaire au Canada : Extraits des sommaires de recherche	11
Positionner le secteur en fonction de son éventuelle réussite : Lancer la reprise	13
L'enjeu du déficit commercial est-il pertinent?.....	23
Sommaire des consultations et liste des partenaires	33
Notes	34
Annexe	39

Vue d'ensemble des travaux

Le présent rapport est le fruit d'un examen approfondi de l'état actuel et des perspectives d'avenir du secteur de la fabrication des aliments. Les travaux ont débuté fin 2012 en signalant le déficit commercial croissant qui affublait le secteur de la transformation alimentaire secondaire et l'intérêt que nous avons à trouver les causes et les implications d'une telle situation. Vu l'importance et la nature du changement qui frappait le secteur, l'ICPA entreprit une vaste étude de sa compétitivité. La recherche et les efforts de sensibilisation se sont répartis sur trois grands axes, soit une meilleure compréhension des changements et des pressions auxquels le secteur était confronté, une familiarisation avec des initiatives inspirantes et de nouvelles façons de percevoir certaines occasions, et la formulation d'idées devant servir à amorcer un dialogue constructif sur les prochaines étapes. Les rapports émanant de nombreux projets individuels entrepris dans le cadre de ces trois axes ont déjà été publiés. Le présent rapport fait le bilan des constatations, démontre la nécessité du changement et des mesures à adopter, et fait état d'un nécessaire effort concerté pour y arriver.

Résumé "tweet"



Le rapport permet à la fabrication alimentaire (1er secteur manufacturier au Canada) de croître, d'investir et de concurrencer – au profit des producteurs, des communautés et du Canada.

Résumé analytique

Le secteur de la fabrication des aliments est la plus importante au Canada en termes d'emplois et, plus récemment, de PIB — surclassant les secteurs réunis de la fabrication automobile et aérospatiale. L'importance et la nécessité de fabrication des aliments prennent tout leur sens quand une communauté est menacée d'une fermeture d'usine comme on l'a vu récemment avec la Heinz à Leamington ou la Hershey à Smith Falls, où encore dans le cas des 143 fermetures d'usines de 2006 à 2014 partout au pays.



Figure 1 : PIB: Fabrication alimentaire et des boissons excluant le tabac comparé à la fabrication de matériel de transport (dollars enchaînés 2007).^a

Bien sûr, les canadiens ne consomment pas des boisseaux de grains, des porcs entiers ou d'énormes quantités de lait cru. Les consommateurs et agriculteurs comptent sur les fabricants d'aliments canadiens pour transformer les quelques 40% des denrées agricoles en ingrédients et aliments que nous consommons. Dans certains secteurs et certaines provinces, ce chiffre est beaucoup plus élevé. La fabrication d'aliments est un secteur manufacturier clé, fait partie intégrante de plusieurs collectivités rurales et urbaines d'un océan à l'autre et, comme nous le découvrons maintenant, présente d'innombrables occasions d'affaires.

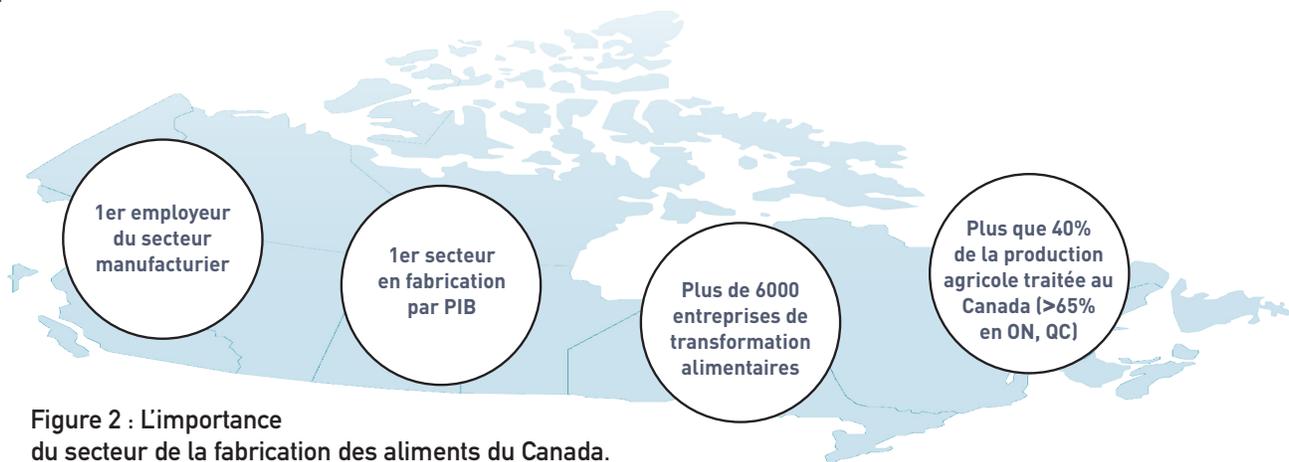


Figure 2 : L'importance du secteur de la fabrication des aliments du Canada.

C'est à ce propos que l'Institut canadien des politiques agro-alimentaires (ICPA) s'est préoccupé par les déficits toujours plus importants en matière de transformation alimentaire. Le déficit commercial constitue une mesure substitutive de la compétitivité et nous y sommes particulièrement sensibles compte tenu de nos travaux précédents portant sur le secteur bovin canadien (dont nous avons identifié un déficit inattendu dans un secteur si important). L'ICPA s'est engagé à comprendre les raisons pour lesquelles le Canada, pourtant l'un d'un nombre restreint de pays affichant une balance commerciale positive en alimentation (y compris l'ensemble des denrées), peut aussi connaître de si importants déficits en transformation secondaire des aliments (présentement -\$6,8 milliards), et à examiner les possibles moyens de renverser la vapeur.

Ces importants déficits commerciaux en transformation alimentaire sont d'autant plus difficile à expliquer dans un contexte où, selon l'OCDE, la demande mondiale à la fois en aliments de première et seconde transformation augmente à un rythme effréné. Bien que ces deux secteurs comptent des sous-éléments performants (surplus commerciaux en huile et tourteau de canola et pommes de terre surgelées), nous avons aussi compris qu'au pays, les surplus commerciaux en transformation alimentaire primaire ne sont attribuables qu'à un nombre restreint de denrées.



Figure 3 : Balance commerciale en transformation alimentaire primaire.^b

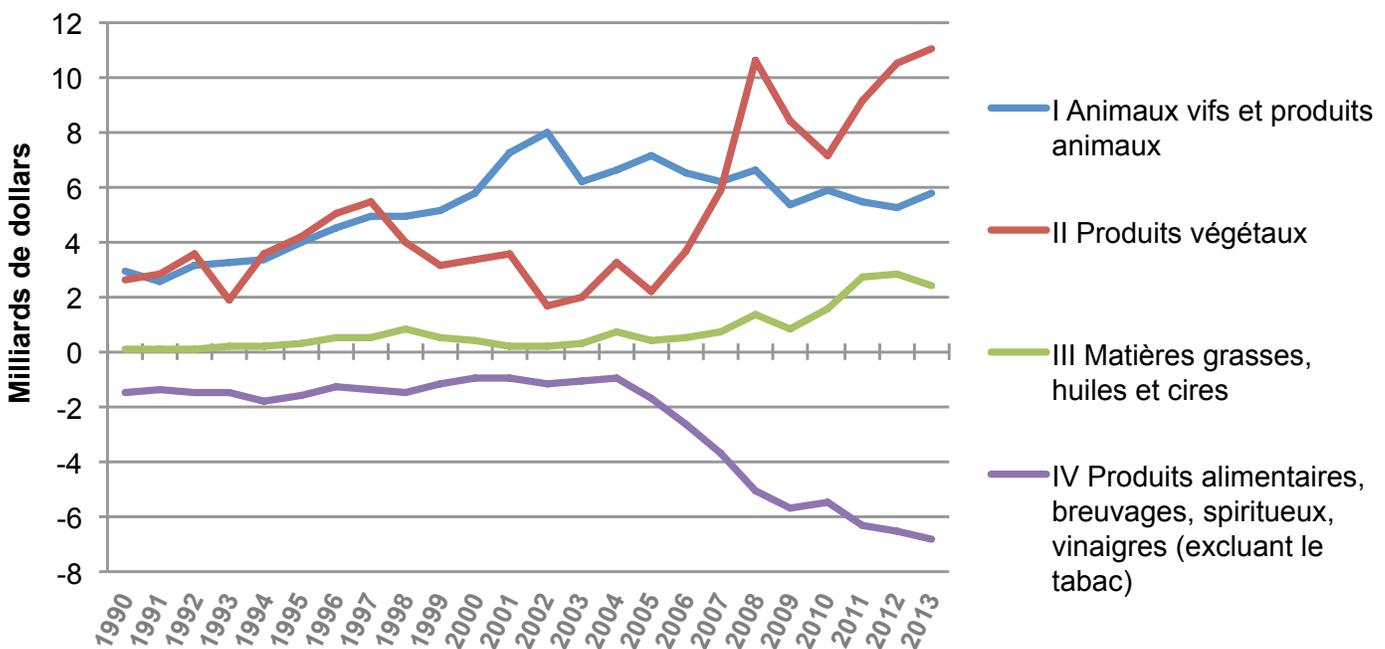


Figure 4 : Balance commerciale canadienne, 1990-2013, Chapitres SH I à IV (exclut le tabac).^c

Résultats de recherche sélectionnés

Devise canadienne : On nous a rapporté que le déficit est attribuable à une devise canadienne surévaluée et que celle-ci a contribué à une soudaine explosion de ce dernier depuis 2004. Toutefois, certains sous-secteurs se sont mis à afficher des déficits avant même la remontée de la devise. Nos travaux nous ont permis de mettre au jour l'influence d'enjeux systémiques plus vastes.



Tendances de l'investissement : La longue période d'investissement en capital positif (après amortissement) en transformation alimentaire canadienne s'est terminée à la fin des années 90 et n'a connu qu'un début de revirement tout récemment – attribuable en partie à des politiques fiscales plus favorables. À compter de 2004, le déficit structurel faible mais stable en transformation alimentaire s'est mis à croître.

Au gré de cette tendance, l'investissement direct étranger en transformation alimentaire au Canada s'est fortement accru, ce qui porte à croire que les entreprises américaines et européennes ont joué un rôle de premier plan dans la rationalisation du secteur de la transformation alimentaire canadienne. De plus, à compter de 1999, l'investissement canadien direct en transformation alimentaire à l'étranger s'est mis à croître. De toute évidence, certains transformateurs canadiens ont su saisir de meilleures occasions d'affaires ailleurs dans le monde. Ces facteurs réunis ont provoqué un revirement surprenant au rythme des ventes, fermetures et consolidations d'entreprises. Cette situation tient aussi à un ralentissement de la demande d'aliments transformés en Amérique du Nord. Nos études auprès de fabricants alimentaires nous ont appris, entre autres, que les multinationales établies au Canada devaient rivaliser pour l'obtention de capitaux avec leurs vis-à-vis à l'interne situées dans des marchés à plus forte croissance ailleurs qu'en Amérique du Nord. Le repli des firmes américaines au Canada en était un bel exemple.



Profitabilité et marges : Paradoxalement, le repli des multinationales et l'accent placé sur la consolidation de l'industrie et les mesures de réduction de coûts adoptées par les entreprises canadiennes auront permis de maintenir le niveau de profitabilité de la transformation alimentaire canadienne en dépit des pressions exercées sur les marges. Mais, le maintien des marges s'est révélé difficile malgré tout alors que les transformateurs faisaient face à des pressions de partout, allant des attentes des consommateurs à la recherche d'aliments à bas prix, des exigences des détaillants en quête de réductions de coûts, à l'augmentation des coûts des ingrédients et des intrants non alimentaires.

Ingrédients : L'industrie de la transformation doit pouvoir compter sur des ingrédients offerts à des prix concurrentiels et les denrées qui n'ont pas évoluées au même rythme durant cette période sont celles qui font l'objet de gestion de l'approvisionnement. Pourtant, les producteurs ont pris conscience de l'importance pour eux de la transformation alimentaire ; les producteurs laitiers ont introduit un régime de fixation de prix concurrentiels à l'intention des fabricants qui utilisent certains produits laitiers (par ex. le fromage). Il est donc possible de créer des occasions gagnantes pour tous et l'ICPA est en mesure de nourrir un dialogue à cet égard.



Moteurs de réussite : La gestion des coûts n'est qu'un aspect des mesures de réussite à la disposition des entreprises. Nos études de cas ont démontré l'importance d'une bonne stratégie et de l'excellence du rendement. Les entreprises qui ont bien réussi adoptent des stratégies axées sur la clarté absolue de la visée du PDG et sont grandement motivées à se différencier dans tous les aspects de leurs activités tout en augmentant leur productivité. Ces entreprises centrent leurs efforts sur la production de recettes. (Et un indice encourageant signalant l'importance à accorder à l'augmentation des revenus futurs se manifeste partout dans le secteur, comme en témoigne la récente hausse du capital-actions en transformation alimentaire.)

Ampleur : Pour réussir, les entreprises doivent avoir l'ampleur voulue. Cela aussi était manifeste dans nos études de cas. Il est important d'avoir l'ampleur nécessaire à cause du libre-échange avec les USA car les importations produites à l'échelle de ce vaste marché inondent le Canada – une telle augmentation des aliments importés a eu pour conséquence d'augmenter le déficit. Bien sûr, les consommateurs désirent avoir accès à une panoplie d'aliments et de boissons importés. Mais l'enjeu réel est le suivant : comment les entreprises canadiennes peuvent-elles arriver à construire une base solide axée sur l'avantage que présente la différenciation, gage d'ampleur nécessaire dans les marchés appropriés? Pour certaines entreprises, ceci constitue un réel défi dans un marché de détail canadien hautement concentré. Afin d'illustrer notre propos, un transformateur canadien qui voudrait disposer d'une part de marché égale à celle de la Californie aurait en fait à doubler ses activités.

Accès au marché : L'accès au marché est crucial pour permettre aux entreprises de prendre l'ampleur nécessaire. Bien des efforts sont faits en ce sens mais de tels plans peuvent être compromis. En dépit de l'accès au pays de l'ALÉNA, des défis frontaliers demeurent. Par exemple, la pratique américaine qui consiste à stopper des produits à la frontière dans le but de leur faire subir des tests empêche les transformateurs de créer des liens directs avec les consommateurs américains (comme c'est le cas pour les viandes transformées, ce qui explique en partie le déficit commercial d'un demi-milliard de dollars de ce sous-secteur). Dans un monde de « flux tendus », il faut éviter d'être considéré comme un fournisseur à risque. Cet enjeu doit être résolu.



Consommateurs, marque et confiance : Il va de soi que les consommateurs veulent savoir d'où provient leurs aliments. Une grande variété de produits qui déjà n'affichaient que l'étiquette « Produit du Canada » ne peuvent plus dorénavant utiliser cette étiquette (à cause des exigences qui s'y rattachent) en dépit du fait que les ingrédients de base soient d'origine canadienne. Phénomène qui complique davantage la situation, un nombre croissant de produits n'affichent aucune provenance apparente. La transparence permet aux consommateurs de manifester leur préférence, alors que ce choix pourrait bien souvent se porter sur des produits canadiens. Un tel enjeu est non seulement pertinent pour la consommation canadienne, il devient essentiel dans le cadre de l'élaboration d'accords commerciaux ouvrant l'accès à de nouveaux marchés. Nous devons pouvoir compter sur la réputation des aliments canadiens. Les préoccupations entourant la salubrité de l'approvisionnement alimentaire en provenance de pays, tels la Chine, présentent de nouvelles occasions au-delà de l'Amérique. Des questions portant sur le contenu des aliments et leur fabrication servent à bâtir la confiance – et nous pouvons en faire davantage pour renforcer ce concept. Nos récoltes et nos viandes à faibles résidus serviront d'avantages aux transformateurs dans un monde où les consommateurs ont de plus en plus besoin d'être rassurés sur la salubrité de ce qu'ils consomment.



Effectifs et compétence : Pour réaliser de tels changements, il faut des effectifs. Les entreprises canadiennes ont ici accès à un bassin d'immigrants unique et de grande diversité. Ces ressources constituent des actifs sous utilisés permettant de pénétrer ces marchés où d'y approfondir sa position. Le Canada jouit d'éléments scientifiques au-dessus de la norme mais, en transformation alimentaire, il existe une carence notoire de professionnels hautement qualifiés capables de transformer la science en innovation. L'ICPA travaille de concert avec un organisme axée sur les compétences afin d'identifier des solutions bénéfiques aux entreprises alimentaires.

Reconnaissance de l'importance du secteur : Malgré les conditions adverses de la dernière décennie, le secteur de la transformation alimentaire est toujours fort dynamique, œuvrant dans un environnement (le Canada) très stable et attrayant. Nos études de cas identifient des entreprises qui réussissent et d'autres qui sont en mise à niveau. L'étude portant sur la transformation alimentaire conclut qu'il faut reconnaître l'importance du secteur manufacturier le plus important (et sa symbiose avec la production agricole), et agir en conséquence. Nous suggérons des étapes pratiques à suivre par le milieu des affaires et le secteur public pour assurer la croissance de la transformation alimentaire, ainsi qu'un éventail de mesures destinées à soutenir de secteur en sa qualité de première industrie manufacturière au Canada.

La stratégie

Le présent rapport renferme plusieurs concepts clés et des preuves tirées des projets de recherche entrepris par l'ICPA au cours des 18 derniers mois. Nous présentons les idées maîtresses, et une façon pour le secteur d'accéder à un renouveau, sous forme d'une « carte stratégique » qui tient sur une seule page. Il s'agit là de notre « appel à l'action » auprès des intervenants : Que faut-il pour créer au Canada un secteur de la fabrication alimentaire de classe mondiale? Nous devons reconnaître que la fabrication alimentaire est le plus grand secteur manufacturier au pays et le traiter en conséquence. Nous devons aussi comprendre ce qui permet aux entreprises de réussir. À partir des efforts en cours pour soutenir le secteur, il faut faire passer ce dernier au rang de priorité économique. Un certain nombre d'entreprises réussissent mais pour atteindre notre plein potentiel, nous devons passer maître en différenciation dans le marché. Nous sommes d'avis que de tels efforts vont permettre aux fabricants alimentaires, aux investisseurs, ainsi qu'aux producteurs et aux collectivités, d'obtenir de meilleurs rendements.

Nous avons fixé deux grands objectifs complémentaires pour y arriver : il s'agit d'une part de ce que les gouvernements et autres parties prenantes peuvent contribuer, et d'autre part de ce que les entreprises doivent faire pour améliorer leurs propres perspectives de croissance. Le but est d'attirer plus d'investissement, de renverser la tendance déficitaire commerciale et d'arriver à convaincre les consommateurs canadiens et étrangers d'opter pour les aliments canadiens. Ce sera aux intervenants de déterminer les échéanciers et les mesures à prendre pour que tout cela se concrétise.

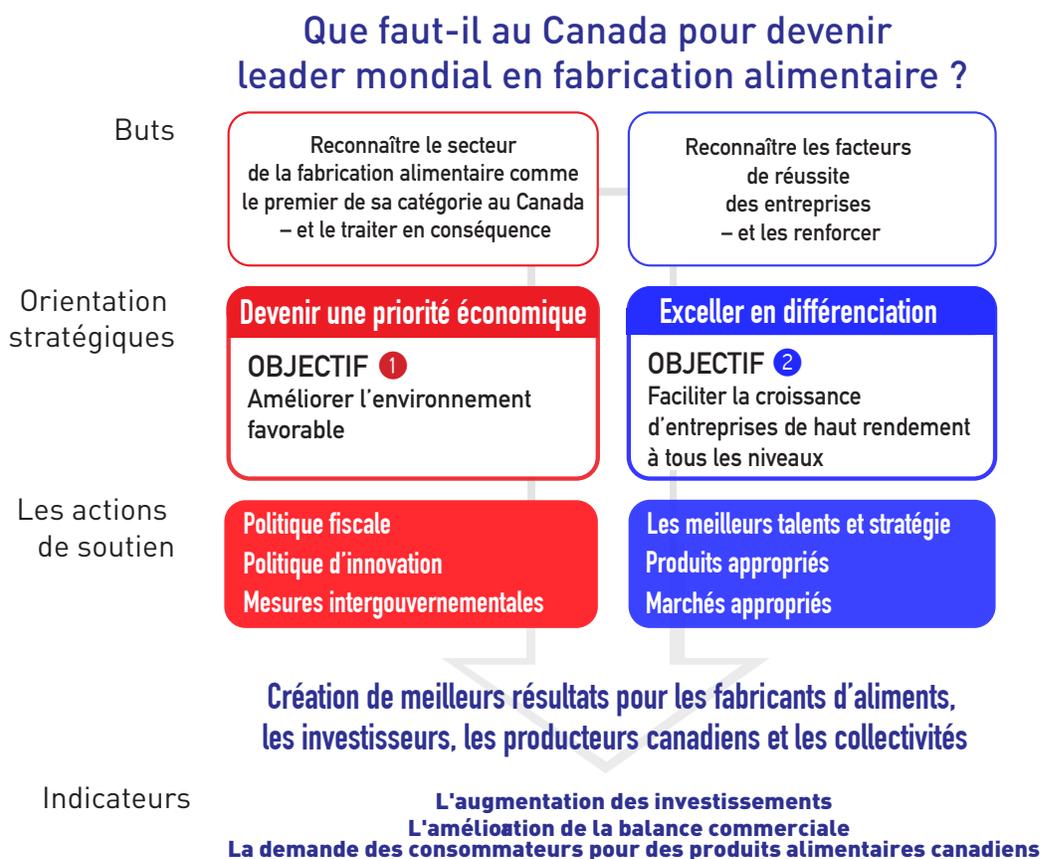


Figure 5 : Carte stratégique abrégée : Lancer la reprise du secteur de la fabrication des aliments du Canada. (La version complète se trouve à la page 14).

L'enjeu de la balance commerciale est-il pertinent?

Le déficit commercial de la transformation secondaire se situait à environ \$1 milliard en 2004 ; en 2013, il passait à \$6,8 milliards. Le vin y compte pour beaucoup mais, en général, toutes les sous-catégories du secteur sont déficitaires. Cela étant, même dans les sous-secteurs, les exportations peuvent être en hausse (bien que les importations peuvent augmenter plus rapidement – causant ainsi le déficit) et certains produits précis connaissent des surplus commerciaux sans précédent (par ex. pommes de terre surgelées). L'ICPA insiste sur le fait que chacune des catégories alimentaires fait l'objet d'une dynamique de marché différente, sinon unique, et qu'elle explique son rendement, ses défis et ses occasions selon plusieurs facteurs particuliers.

Le profil de la balance commerciale de la transformation primaire est tout autre. Le surplus est en forte hausse, se chiffrant à \$2 milliards en 2013 (Figure 8, page 24) – en deçà tout de même du chiffre record atteint en 2011. Presque toute la croissance est attribuable à quatre denrées : huile de canola, porc, abats comestibles et malt – les deux premières denrées comptant à elles seules pour la presque totalité du surplus. Globalement, la balance commerciale de tous les produits transformés est déficitaire depuis 2006 et n'offre aucune perspective de reprise. (Une discussion plus approfondie consacrée à la transformation primaire et secondaire apparaît ci-après.

Bien que le commerce des denrées non transformées du Canada soit toujours robuste et affiche un surplus (Figure 4), la balance commerciale nette de l'ensemble de la transformation alimentaire (primaire et secondaire) est déficitaire et cette tendance va s'accroissant (Figure 3). Ceci est important car le Canada doit aussi être reconnu comme solide concurrent en termes de valeur ajoutée aux ingrédients alimentaires, et il doit être en mesure de continuer à offrir un conduit pour la production primaire vers le marché afin d'attirer l'investissement et créer de nouvelles occasions manufacturières partout au pays.

Notes

- a. Le Produit Intérieur Brut (PIB) attribué à la fabrication d'aliments, de boissons et de matériel de transport. Le PIB de la fabrication de matériel de transport a dépassé celui de la fabrication d'aliments et boissons sur toute la période 1997-2007. Toutefois, depuis la mi 2008, le PIB de ce dernier a dépassé celui de la fabrication de matériel de transport. Données tirées de CANSIM 379-0031, illustrant le PIB par industrie selon la classification SCIAN pour la période allant de 1997 à janvier 2014. La fabrication d'aliments inclut la transformation totale (primaire, secondaire et tertiaire) SCIAN 311. La fabrication de boissons est en SCIAN 312 excluant SCIAN 3122 (fabrication de tabac). La fabrication de matériel de transport est en SCIAN 336. Les données sont des estimations mensuelles désaisonnalisées au taux annuel en dollars 2007 enchaînés et aussi en dollars constants.
- b. L'analyse de toute l'activité de transformation (SH I à IV) révèle le rendement net commercial suivant. Le Canada affiche un déficit commercial en transformation alimentaire global en hausse.
- c. Le déficit croissant en « produits alimentaires, boissons, spiritueux et vinaigres » (SH IV, excluant le tabac) sert à illustrer la « transformation secondaire » - ligne mauve. Les catégories SH I, II et III représentent le commerce des denrées canadiennes mais incluent aussi, par exemple, les carcasses d'animaux, les découpes, les viandes complètes et les abats contenus en SH I. Aussi, un certain nombre de produits laitiers transformés sont inclus dans cette catégorie. Pour ce qui est des fruits et légumes (SH II), il y a aussi beaucoup de produits transformés provenant de céréales tels farine, tourteau, amidons, flocons et flocons de pomme de terre, par exemple. La catégorie SH III inclut la trituration d'oléagineux pour l'huile de canola et autres huiles oléagineuses.

La situation de la fabrication d'aliments au Canada : Extraits des sommaires de recherche

La recherche de l'ICPA a été approfondie et le présent rapport énumère d'abord les résultats les plus pertinents issus de cette recherche. L'ICPA a collaboré avec une variété de partenaires et conseillers pour réaliser une analyse de la compétitivité du secteur de la fabrication alimentaire. Un sommaire des résultats les plus significatifs figure ci-après. Tous les rapports de l'ICPA consultés figurent dans son site web. En bref, le secteur est toujours en restructuration majeure et bien qu'il ait fait preuve de résilience, sa compétitivité est toujours menacée par des risques actuels et éventuels.

LE SECTEUR EST À SE « RESTRUCTURER »

Balance et déficits commerciaux	Des importations en hausse et des exportations stagnantes (surtout depuis 2004) = des déficits records de la transformation secondaire (qui se creuse toujours : \$6,8 milliards en 2013). Chaque sous-secteur a un profil de balance particulier ; certains affichent d'importants surplus commerciaux. ¹ Le déficit commercial avec les pays hors ALÉNA a débuté au milieu des années 90. ² La baisse des investissements en machines et matériel correspond à la hausse du déficit commercial et est peut-être liée au repli de la capacité manufacturière et l'augmentation des importations des aliments transformés qui s'ensuivit. ³ Alors que la transformation primaire affiche surtout un surplus, à l'exception des boissons. ⁴ Cela étant dit, la balance commerciale nette pour toute la transformation est déficitaire. (voir Figures 3 et 4)
Fermetures d'usines	143 fermetures d'usines (2004-2014) ; l'Ontario la plus durement touchée (52% de l'impact national) ; Le Québec à 19%. ⁵
Origine des fermetures	90% des fermetures dans le cadre de rationalisations impliquant plusieurs usines (signe de restructuration). La plupart des fermetures faites par des multinationales. ⁶
Pertes d'emplois	De 2006 à 2014, il y a eu plus de 23 000 pertes d'emplois dont 72% en transformation secondaire et en Ontario. ⁷
Taux de change	La hausse du dollar canadien (2002-2008) coïncide avec la hausse du déficit mais n'en est pas la cause principale – les causes sont complexes. ⁸
Évolution du marché du détail	Les marques privées constituent 25% de l'offre au détail. ⁹ Concentration du marché du détail (3 plus grandes entreprises = près de 70% du marché au Canada). ¹⁰ Pratiques du détail (frais de mise en rayon) signalés comme enjeu mais incertitude quant au degré d'impact. ¹¹
Préférences du consommateur	Le prix domine souvent mais les choix alimentaires des consommateurs évoluent (par ex. croissance des aliments ethniques). Les entreprises et chaînes d'approvisionnement font face à des attentes sociétales concernant la santé, l'éthique, la durabilité et la provenance. ¹²
Impact de l'ALÉNA	L'accès est offert mais des défis frontaliers sont toujours présents. ¹³ Faible croissance aux USA = rationalisation et repli des entreprises américaines hors du Canada. ¹⁴ Les États américains s'activent à attirer l'investissement. ¹⁵ La frontière américaine présente toujours des défis, surtout en termes de pratiques d'inspection arbitraires par les autorités américaines. ¹⁶
Chaînes d'approvisionnement	Concurrence au sein même des multinationales à l'échelle mondiale pour attirer les investissements et l'approvisionnement en ingrédients de base. ¹⁷ Fait intéressant à noter, le commerce mondial d'aliments transformés a plus que doublé de 1995 à 2008 et sa croissance a été plus forte que celle du commerce de produits agricoles, selon l'OCDE. ¹⁸

LE SECTEUR EST À SE « RESTRUCTURER » (Suite)

Pressions sur les coûts Les transformateurs notent les coûts élevés ou croissants des ingrédients (surtout en ce qui touche les ingrédients faisant l'objet de gestion de l'offre et les produits sous l'emprise des offices de commercialisation).¹⁹ Au total, environ 65% de l'ensemble des coûts des fabricants sont liés aux ingrédients et approvisionnements.²⁰ La hausse des coûts de l'énergie en Ontario est un enjeu pour les transformateurs, ce qui est un coût non alimentaire.²¹ Le coût des ingrédients affecte les décisions d'investissement.²² Les enjeux liés à la réglementation sont souvent identifiés comme éléments affectant les coûts et la compétitivité.²³

Le secteur a fait preuve de résilience tout en ayant à faire face aux « RISQUES »

Emplois	Les transformateurs primaires et secondaires ont maintenu leur rendement de l'emploi au cours de la récente récession. ²⁴ La nature des emplois a aussi quelque peu évolué avec une augmentation des emplois non liés à la fabrication. ²⁵ (À l'avenir, le type d'emplois devrait aussi évoluer puisque l'automatisation permet de réduire le nombre d'employés d'usine et requiert une main d'œuvre plus qualifiée pour utiliser ce matériel et maîtriser la robotique.) La perspective change selon les années prises en compte, par ex. l'emploi a un peu augmenté de 2007/2008 à 2011; ²⁶ et au cours de la période 2009-2013, l'emploi dans le secteur alimentaire a connu une certaine baisse par rapport à d'autres secteurs manufacturiers. ²⁷ Les fabricants d'aliments sont les employeurs les plus importants au Canada et devancent ceux du secteur automobile. ²⁸ La concurrence à l'embauche, l'accès à une main-d'œuvre qualifiée et à des compétences de qualité représentent de sérieux enjeux. ²⁹
Rendement des ventes	Au cours de la dernière récession, le rendement des ventes des fabricants alimentaires a été plus stable et a dépassé celui d'autres secteurs manufacturiers, ce qui a validé la perception que l'industrie alimentaire soit considérée comme étant « à l'épreuve de la récession » ³⁰ et perçue comme résiliente. ³¹ Depuis la récession, les ventes des fabricants alimentaires ont augmenté moins rapidement que celles des fabricants en général. ³²
Utilisation des capacités	Bien que l'utilisation des capacités de la fabrication alimentaire ait dépassé celle de tous les autres secteurs manufacturiers en 2007-2009 – ce qui confirme davantage la résilience de celle-ci durant cette période – son taux d'utilisation est à la baisse depuis 2011. L'appariement des extrants de production à la capacité des usines est un indice de compétitivité ³³ et « la baisse d'utilisation de la capacité est souvent symptomatique d'une industrie ayant de sérieux défis à relever ». ³⁴ Conséquemment, les entreprises doivent trouver des façons de développer de nouveaux produits ou d'augmenter l'efficacité des usines pour générer des revenus. ³⁵ Autrement, le rendement économique des usines devient insoutenable, ces dernières font l'objet de fermetures et les importations d'aliments augmentent inéluctablement – ce qui explique le déficit commercial.
Investissements	Les investissements sont demeurés stables pendant la dernière décennie mais ont connu une hausse récente en machines et matériel (M&M) sans doute due à la déduction pour amortissement accéléré (DAA) et une devise canadienne plus forte ; mais les investissements en bâtiments ont accusé un recul. ³⁶ Les investissements sont stimulés par des taux d'imposition favorables et une culture d'affaires plus ouverte. Les commentaires des entreprises traitent d'un impact cumulatif du « fardeau réglementaire » et de l'accès (ou non) à des ingrédients alimentaires à prix concurrentiel comme étant un facteur déterminant quant aux décisions en matière d'investissements. ³⁷ Les investissements directs étrangers (IDE) ont connu une hausse importante de moins de \$10 milliards en 2007 à environ \$16 milliards en 2012. ³⁸ Les investissements canadiens à l'étranger (ICE) sont aussi passés d'environ \$2,7 milliards en 1999 à \$8,5 milliards en 2012. Les investissements sont essentiels pour freiner la croissance du déficit commercial. ³⁹

Le secteur a fait preuve de résilience tout en ayant à faire face aux « RISQUES » (Suite)

Marges bénéficiaires	Bien que les marges bénéficiaires des entreprises alimentaires soient toujours sous pression, diverses études récentes révèlent une interprétation différente du rendement à ce sujet. ⁴⁰
Ouvertures d'usines	Les PME constituent 84% de l'industrie et sont à l'origine de plus nombreuses ouvertures d'usines et d'investissements que les multinationales étrangères. ⁴¹ Le Québec fait meilleure figure que l'Ontario grâce à une plus grande participation locale, à de plus nombreuses ouvertures d'usines ⁴² et des investissements plus importants. ⁴³
Multinationales au Canada	Pour demeurer au Canada, les multinationales jouissent d'un « avantage différencié » pour obtenir des « mandats d'exportation » mais la pression à l'interne pour obtenir des capitaux et assurer la productivité demeure forte. ⁴⁴
Rang en termes de PIB	Le secteur de la transformation des aliments et des boissons passe au premier rang du secteur manufacturier au Canada (2013) : \$28 milliards (à l'exclusion du tabac) versus \$24,9 milliards pour le secteur du matériel de transport (y inclus la fabrication automobile). ⁴⁵

Positionner le secteur en fonction de son éventuelle réussite : Lancer la reprise

Une reprise est nécessaire, et souhaitable, vu l'importance de ce secteur au Canada et à condition que les mesures appropriées soient prises. La carte stratégique illustre succinctement le cadre pour y arriver.

Le résultat est clair : Nous pouvons créer un meilleur environnement permettant aux fabricants d'aliments de prospérer, de s'installer ici et d'attirer l'investissement, profitant ainsi à l'économie canadienne, aux producteurs et aux collectivités. En effet, le Canada peut devenir un moteur de croissance pour la transformation alimentaire en ajoutant de la valeur à la transformation primaire, en réduisant notre dépendance aux importations et en assurant une plus grande valeur à nos aliments transformés exportés – tout en améliorant notre balance commerciale dans presque tout le secteur.

Pour y arriver, nous devons reconnaître que la fabrication d'aliments constitue le plus important secteur manufacturier au Canada (en termes de PIB) – plus important encore que les secteurs de l'automobile et de l'aérospatiale réunis (Figure 1). Une fois cette notoriété bien ancrée, les ressources et les politiques peuvent être mises en place pour augmenter l'investissement de l'industrie (objectif 1), permettant ainsi au secteur de réaliser son plein potentiel de croissance. La meilleure stratégie vise toujours à consolider ses forces et il s'agit là de l'une des forces du Canada. La réussite dépend aussi des mesures prises par les entreprises elles-mêmes (objectif 2) et la collaboration avec leurs partenaires de la chaîne d'approvisionnement et les intervenants afin de mieux résister à la concurrence, atteindre l'ampleur nécessaire, améliorer leur rentabilité, augmenter l'investissement, attirer les effectifs appropriés et donner suite aux stratégies pertinentes. Deux objectifs généraux sont mis de l'avant et les mesures à prendre mentionnées dans la présente carte sont décrites en plus amples détails ci-après.

Que faut-il au Canada pour devenir leader mondial en fabrication alimentaire ?



Figure 6 : Carte stratégique : Lancer la reprise du secteur de la fabrication alimentaire du Canada.

Objectifs et mesures à prendre

Pour se doter d'un secteur de fabrication alimentaire de calibre mondial il faut tenir compte de deux priorités : reconnaître le premier rang qu'occupe la fabrication alimentaire au Canada – et lui accorder l'importance qui lui est due. Il faut de plus prendre en compte les facteurs de réussite des entreprises installées au Canada – et les soutenir. Pour y arriver, deux objectifs et un certain nombre de mesures de soutien ainsi que des données afférentes sont décrites ci-après. Les objectifs « Améliorer les conditions favorables » et « Développer des entreprises de transformation alimentaire qui excellent à tous les niveaux » se soutiennent mutuellement.

OBJECTIF 1 Améliorer les conditions favorables

- Renforcer ce qui fonctionne
- Réparer ce qui ne fonctionne pas

Dans un marché mondial en constante évolution, ce secteur doit pouvoir compter sur un environnement économique et des politiques et réglementations qui favorisent des occasions de croissance et améliorent le bien-être sociétal ; il faut donc renforcer ce qui fonctionne bien et éliminer les obstacles.

Orientation stratégique : Les perspectives économiques du Canada sont tributaires d'un secteur manufacturier global concurrentiel et diversifié. Le secteur de la fabrication alimentaire doit être reconnu pour sa contribution économique au Canada et **devenir priorité économique** nationale. Bien que plusieurs voix se fassent entendre à la défense du secteur, des messages communs pourraient être bénéfiques à tous (par ex. les conséquences d'être au premier rang du secteur manufacturier). Une telle notoriété est fondamentale pour que le secteur se voit accorder une attention raisonnable et commensurable (voir ci-après) et une meilleure synergie entre les politiques agricoles et la transformation alimentaire. De plus, une telle attention peut servir à promouvoir la marque « d'ouverture aux affaires » du Canada qui en fait un endroit propice aux affaires, aux investissements et à la concurrence, et aussi d'y attirer le meilleur capital humain, entre autres avantages. Un tel environnement invitant ajouterait aux autres efforts à mettre en œuvre par les entreprises et l'industrie (objectif 2).

OBJECTIF 1 Améliorer les conditions favorables (Suite)

Politique fiscale : Investissement et productivité

Les entreprises canadiennes ont investi à l'étranger \$8,5 milliards en 2012 (et ce chiffre va croissant).⁴⁶ Que des entreprises alimentaires canadiennes établissent une présence manufacturière à l'étranger est avantageux, mais pas si cela se fait parce que le Canada n'est pas perçu comme lieu d'investissement approprié. Se voir reconnaître comme le premier secteur manufacturier signifie qu'il faut éliminer les barrières qui empêchent l'investissement d'aller inutilement vers l'étranger et lui ouvrir les portes ici même. Notre recherche a souligné l'importance de maintenir un régime d'impôts des sociétés propice à la compétitivité que l'on ne retrouve pas ailleurs.⁴⁷

La déduction pour amortissement accéléré (DAA)⁴⁸ devrait aussi être élargie pour stimuler encore plus l'investissement en robotique, modernisation d'usines, etc.. Une telle mesure est d'autant plus importante dans un contexte où la devise canadienne est à la baisse par rapport à la devise américaine et elle contribue à mieux se prémunir contre une vague concurrentielle plus soutenue découlant de nouveaux accords commerciaux anticipés. Des incitatifs à la productivité sont vitaux. Le suivi de telles tendances d'investissement devrait être pris en charge par les associations sectorielles pour voir à ce que les politiques gouvernementales demeurent pertinentes en fonction de besoins concurrentiels en pleine évolution. (mise au point d'un baromètre d'investissement [indicateurs] pour faire le suivi⁴⁹).

Politique en innovation

Stratégie en S&T : Afin d'ajouter aux efforts en cours visant la commercialisation de l'innovation et le rapprochement avec la science (Programme AgriInnovation/Cultivons l'avenir II), considérer « l'agroalimentaire » à titre prioritaire dans la **Stratégie en Science et Technologie (S&T)** fédérale. Il s'agit là d'une façon d'affecter plus de ressources aux organismes de recherche fédéraux et de privilégier (à plus long terme) de nouvelles idées et des recherches en innovation et commercialisation.⁵⁰

Une instrumentalisation efficace de la S&T suppose une collaboration étroite avec l'industrie.⁵¹ Pour ce faire, il faut veiller à ce que cette dernière dispose des moyens pour profiter d'une telle occasion, y compris l'accès à des **diplômés qualifiés** (et encourager leur insertion dans les entreprises)⁵² et à des **installations d'incubation en innovation** permettant aux entreprises d'assumer ce rôle.⁵³

RS&DE : Un climat d'ouverture aux affaires suppose aussi des efforts pour réduire la complexité administrative des programmes de financement gouvernementaux à tous les paliers. Les entreprises ont particulièrement noté **le programme RS&DE** et leur préoccupation porte sur la simplification des processus de soumission et d'approbation d'autres programmes.⁵⁴ De plus, ce programme peut aussi permettre aux entreprises de passer plus rapidement de l'étape de la preuve du concept d'une innovation à sa commercialisation.

Capacité de recherche en nutrition : Le Canada est en mesure de promouvoir **le développement et la mise à l'essai d'innovations des multinationales** ici même au pays par une meilleure promotion et valorisation de son infrastructure de recherche en santé/nutrition/ingrédients (par ex. la promotion d'aliments santé).⁵⁵ Cela suppose aussi un climat propice aux affaires et la pluralité ethnique du pays peut servir d'atout à cet égard (élément mentionné ailleurs dans le document).

OBJECTIF 1 Améliorer les conditions favorables (Suite)

Mesures inter-gouvernementales

Pour améliorer le climat propice aux affaires : Les entreprises ont besoin d'un **régime d'exigences réglementaires municipal-provincial-fédéral harmonisé**.⁵⁶ Le rôle des municipalités est fort pertinent. Un régime de meilleures pratiques au palier municipal doit être mis au point afin de permettre aux entreprises d'investir et de s'établir ici et de profiter d'un processus de conformité réglementaire simplifié.⁵⁷ Le défi que pose la conformité aux règlements touche aussi les entreprises canadiennes qui désirent exporter (voir les dialogues sur le commerce ci-après).

Capter l'attention des multinationales : Bien que l'environnement canadien soit propice aux affaires pour toutes les entreprises, **cibler et attirer les entreprises mondiales privées** pourrait se révéler être une tactique astucieuse.⁵⁸ Les études de cas de l'ICPA ont révélé que le Canada a réussi à attirer de telles entreprises parce qu'il présentait entre autres à ces entreprises un arrimage culturel et d'affaires attrayant. Encourager les multinationales (en général) à venir s'établir ici avec pour **mandat de l'exportation** vers des marchés étrangers suppose que l'environnement d'affaires canadien puisse concurrencer celui des pays de l'ALÉNA (climat propice aux affaires souligné ailleurs dans le document) et que l'infrastructure du transport est-ouest soit améliorée.

Régler les défis transfrontaliers : À partir des avancées récentes en matière d'enjeux transfrontaliers auxquels les exportateurs canadiens sont confrontés, il faudrait éliminer certains enjeux persistants de façon à ce que les risques occasionnés par les **retards aux frontières** ne parviennent pas à désintermédiatiser les exportateurs de leur clientèle. De tels fardeaux peuvent perturber la dynamique de marché juste-à-temps et risquer de nuire aux efforts d'attrait et de maintien de l'investissement au pays.

Améliorer l'infrastructure : Une infrastructure adéquate pour faire le pont entre les chaînes d'approvisionnement locales et mondiales est nécessaire afin de permettre que les ingrédients de base soient transformés et que les produits finis soient expédiés aux clients.⁵⁹ Le fait d'être un fournisseur fiable est un attribut de la « marque Canada ». Les municipalités ont un rôle à jouer à ce niveau, en commençant par l'infrastructure nécessaire à l'implantation d'une usine ou d'accommoder l'accès au site par camions. Les employés doivent aussi pouvoir se rendre au travail aisément. De plus, le réseau de transport canadien doit permettre la réception et l'expédition de produits vers le marché. Une étude plus poussée permettrait de déterminer si **l'infrastructure peut répondre aux besoins** du premier secteur manufacturier au Canada (et du secteur agroalimentaire dans son ensemble) et de ses répercussions positives ou négatives sur la compétitivité.

Mise au point de données appropriées : L'industrie et les gouvernements ont besoin d'une **palette d'indicateurs** afin de surveiller de près la compétitivité du secteur. De bonnes données sont nécessaires pour mieux apprécier la nature et l'évolution de cet important secteur manufacturier. La balance commerciale sert de mesure substitutive de la compétitivité mais elle a ses limites, telles l'absence de données sur la consommation domestique. Toutefois, la mesure du rendement des importations et des exportations est pertinente. L'emploi est un indice de réussite et la fabrication alimentaire est présentement le plus important employeur de tous les secteurs manufacturiers. Mais le besoin d'accroître la productivité future du secteur entraînera l'automatisation, réduira le nombre d'emplois affectés directement à la fabrication et aura sans doute pour effet l'embauche d'employés plus qualifiés et mieux rémunérés. Parmi plusieurs points de données, les revenus et la profitabilité sont d'autres indices de réussite mais l'inclusion de revenus des aliments importés transformés aux USA (ou d'autres pays) et vendus ici par les multinationales ne présente pas un tableau précis. Les gouvernements, en collaboration avec les

OBJECTIF 2**Développer des entreprises de transformation alimentaire qui excellent à tous les niveaux**

- **Procurer de la grande valeur (au consommateur) à coûts moindres (aux entreprises)**
- **Mettre à contribution les avantages canadiens**

Les entreprises qui réussissent ont besoin de bonnes stratégies conçues pour offrir une grande valeur à coûts moindre, poursuivre l'excellence du rendement et mettre à profit les avantages concurrentiels sociétaux canadiens et ceux liés aux ingrédients naturels.⁶⁰

Orientation stratégique : Une différenciation réussie permet de créer de la valeur durable pour le consommateur. Le modèle d'affaires pour y arriver suppose un leadership et un développement des compétences capable de prendre les bons risques, de s'entourer d'effectifs qualifiés, de bien comprendre les exigences économiques et de disposer d'une bonne approche de développement des produits et des marchés. Il s'agit là des attributs fondamentaux permettant aux entrepreneurs et investisseurs de maximiser les occasions de réussite tout en reconnaissant de pouvoir jouir d'un macro environnement favorable (par ex. politiques et réglementations) tel que discuté sous « l'objectif 1 ». ⁶¹

Compétences et stratégies les meilleures

Leadership : Le PDG et l'équipe de direction doivent avoir une clarté de visée absolue⁶² qui oriente les intervenants et amène les leaders à dynamiser leur croissance et leur rappelle qu'ils évoluent dans un marché mondial. Les leaders efficaces tendent vers une différenciation soutenue à multiples niveaux (des ingrédients à la consommation) qui crée et maintient une telle distinction sans pour autant compromettre la productivité – essence même de la compétitivité. En outre, il faut du leadership pour privilégier activement la collaboration dans toutes les chaînes d'approvisionnement et bien au-delà pour atténuer les risques et ouvrir la voie à des occasions ici et à l'étranger.

Développement des compétences : Le développement du leadership est essentiel tout comme l'est le développement des compétences partout dans l'entreprise. Le mentorat, la planification de la relève, l'acquisition de perspectives et d'expérience mondiales et le recrutement d'effectifs (employés qualifiés et non qualifiés) à l'image de notre société pluriculturelle sont importants et de grande valeur. Pour sensibiliser leurs cadres à de telles occasions les entreprises peuvent les familiariser avec les réseaux internationaux et promouvoir les affectations à l'étranger.⁶³

Stratégie selon le type d'entreprise : Il est aussi admis que la stratégie et mesures retenues peuvent varier selon le type d'entreprise :

- Nouvelles et petites entreprises locales :** Acteur local ou régional dominant un créneau dont la croissance dépend de la spécificité d'une propriété intellectuelle ou de terroir qui assoit l'authenticité d'un métier ou de produits artisanaux
- Moyennes et grandes entreprises canadiennes :** La croissance du transformateur canadien doit passer par la « résilience »⁶⁴ face à l'ampleur des entreprises américaines au moyen de la différenciation, de l'accès et d'une concentration dans les marchés en croissance, d'approches innovantes en termes d'attrait des capitaux et de la vigueur nécessaire pour gérer une croissance par étapes.

OBJECTIF 2

(Suite)

Développer des entreprises de transformation alimentaire qui excellent à tous les niveaux**Compétences et stratégies les meilleures (Suite)**

- **Multinationales** : La fidélisation passe par un rendement au-delà des options de fabrication de l'ALÉNA,⁶⁵ et par la capacité d'attirer les capitaux en dépit des choix mondiaux s'offrant à l'entreprise mère. Celles qui demeurent s'approvisionnent en intrants à bon prix, se différencient, testent les marchés et détiennent des mandats d'exportation.
- **Toutes les entreprises** : Les entreprises qui réussissent font des choix clés leur permettant de gérer la croissance par étapes.⁶⁶ On recherche la productivité à plusieurs niveaux : des décisions relatives aux ingrédients aux stratégies de mise en marché et dans les multiples façons d'atteindre l'excellence opérationnelle.

Produits appropriés

Accès aux ingrédients : Les entreprises peuvent choisir d'investir ici ou à l'étranger selon le coût, la qualité et/ou la disponibilité des ingrédients de base.⁶⁷ Pour ce qui est des ingrédients faisant l'objet d'une gestion de l'offre, il faut créer des circonstances mutuellement bénéfiques en identifiant des solutions pour stimuler la croissance de la transformation alimentaire favorables à la fois aux producteurs et autres partenaires de la chaîne d'approvisionnement.⁶⁸

Attributs de marque : Bien que le prix soit un motivateur clé des décisions d'achat, on recherche de plus en plus des ingrédients (et aliments) en fonction de leurs particularités (par ex. leur aspect nutritif (teneur en protéines), leur effet sur la santé (par ex. gestion du diabète), leur durabilité environnementale et les pratiques éthiques dont ils sont issus.⁶⁹ Comme les consommateurs sont de plus en plus soucieux des aliments qu'ils consomment (« que renferment mes aliments, sont-ils bon pour la santé, d'où proviennent-ils et leur production a-t-elle des répercussions indésirables? »), le nombre d'enjeux liés à la transparence, la gouvernance et l'authenticité va augmenter. Le climat canadien permet un usage réduit de produits chimiques dans les récoltes, ce qui se traduit par des résidus moindres. Comme le consommateur, le transformateur et le détaillant s'intéressent davantage aux méthodes de production, de telles pratiques sont avantageuses pour le Canada. Il s'agit ici d'ajouter de la valeur à la marque des aliments du Canada. Tant producteurs que transformateurs doivent adopter une approche intégrée en stratégie de marque pour assigner à celle-ci une valeur, en faire la démonstration et la promouvoir de telle sorte qu'elle devienne un atout de commercialisation des aliments (ingrédients et denrées). (Voir Produit du Canada ci-après).

Mise à profit du multiculturalisme canadien : La diversité culturelle du Canada offre aux entreprises alimentaires l'occasion d'y mettre à l'essai des produits à l'intention d'un vaste éventail de segments démographiques afin de mettre au point des approches ciblant les marchés de consommation mondiaux. Il faut une approche concertée des trois paliers de gouvernement pour convaincre les multinationales à venir mettre leurs produits à l'essai ici. Des entrepreneurs avertis et des entreprises alimentaires locales sont à développer des produits innovants ici même pour répondre aux besoins du marché diversifié canadien.⁷⁰ Cela étant dit, il est douteux que les entreprises aient su en tirer le plein potentiel.

Les étudiants étrangers qui retournent dans leur pays d'origine peuvent devenir des « ambassadeurs alimentaires » en mettant à contribution leurs connaissances des marchés étrangers et en promouvant les aliments canadiens.⁷¹ La diversité ethnique canadienne sert d'outil pour mieux pénétrer les marchés émergents (Asie).⁷²

Marchés appropriés

Image de marque des aliments canadiens : Les producteurs et transformateurs peuvent aussi faire progresser des dossiers communs tels encourager des échanges sur les choix de marques « **Produit du Canada** ». ⁷³ Le gouvernement doit par la suite être influencé à faire les bons choix.

OBJECTIF 2**(Suite)****Développer des entreprises de transformation alimentaire qui excellent à tous les niveaux****Marchés
appropriés
(Suite)**

Stimuler le commerce : Les démarches visant à établir des accords commerciaux doivent s'accompagner de **dialogues commerciaux** avec les entreprises alimentaires et les partenaires de la chaîne d'approvisionnement afin de permettre à ces derniers de bien se préparer aux occasions/menaces pouvant découler de l'adoption de tels nouveaux accords (notamment avec UE et l'Asie).⁷⁴ En 2014, l'ICPA organisera une série de dialogues pour appuyer ce secteur et celui plus large de l'agroalimentaire. Ces échanges permettront d'identifier les occasions et embûches pouvant survenir suite à l'ouverture du commerce résultant de tels accords. Ces discussions pourront aussi identifier les investissements que devront consentir les entreprises, l'industrie et le gouvernement afin d'assurer la réussite dans des marchés de croissance, une fois assuré un meilleur accès à ces derniers.⁷⁵

Cibler les marchés en développement : Il faut faire preuve de créativité pour trouver de nouveaux marchés ; par exemple :

- a. **Le commerce au détail en ligne pour accéder au marché chinois** : On a beaucoup parlé d'augmenter les exportations vers la Chine et du fait qu'une classe moyenne croissante dans ce pays, équivalant à peu près à l'ensemble de la population des USA, constituait un marché potentiel intéressant. On en sait peu cependant sur la montée du commerce en ligne pouvant permettre la livraison de produits sur demande selon des segments démographiques précis partout en Chine. On estime que plus de 190 millions de Chinois magasinent régulièrement à l'internet et un spécialiste prévoit que ce nombre pourrait se chiffrer à 350 millions dans un proche avenir.⁷⁶ Plusieurs de ces consommateurs sont en quête d'aliments et boissons salubres de qualité, y compris le lait maternisé. Cette tendance est confirmée par la croissance des « supermarchés en ligne ». Les cinq plus grands détaillants ont lancé des « canaux alimentaires », dont Walmart, maintenant propriétaire majoritaire de l'un des plus importants supermarchés en ligne chinoise. Les occasions que présente le commerce en ligne sont grandement méconnues et leurs canaux de distribution sont peu utilisés pour exporter des aliments canadiens vers cet important marché.
- b. **Le marché ethnique canadien** : La croissance des marchés ethniques au Canada témoigne de la face changeante du marché alimentaire, surtout dans les grandes villes. Dans le Grand Toronto à lui seul, la part de marché des « épiciers ethniques » est passée de 2% (2006) à plus de 9% (2014).⁷⁷ Plusieurs des produits que l'on y retrouve sont importés, ce qui laisse supposer qu'il y aurait là des occasions de marché potentielles que pourraient explorer certains transformateurs alimentaires.
- c. **Usagers des banques alimentaires** : Selon des données publiées par Banques alimentaires Canada, quelque 1,7 million de canadiens comptent sur les banques alimentaires et y font près de 14 millions de visites à chaque année. On estime que cela pourrait représenter plus de 2% de tout le marché alimentaire de détail où sont généralement absents les épiciers, y compris les épiciers à rabais. Certains transformateurs alimentaires pourraient mettre au point des modèles d'affaires à prix réduits pour répondre aux besoins de cette clientèle moins bien servie.⁷⁸
- d. **Aliments hors grade** : Pour certains transformateurs, collaborer avec les producteurs pour utiliser avec efficacité les matières de base hors grade (par ex. pommes hors grade pour la fabrication de jus) pourrait représenter une occasion d'affaires à valeur ajoutée, dans des conditions et suivant un contexte appropriés.⁷⁹

Améliorer la collaboration avec les producteurs : Les producteurs et les transformateurs sont interdépendants.⁸⁰ Les Associations sectorielles devraient nommer au sein de leur CA respectif ou de comités consultatifs des représentants d'autres segments pour favoriser la collaboration et des échanges fructueux.

Indicateurs

La stratégie susmentionnée est conçue pour permettre de créer de meilleurs résultats à la fois pour les fabricants alimentaires et les investisseurs, ainsi que pour les producteurs et les collectivités. L'industrie et le gouvernement doivent collaborer pour mettre au point des indicateurs appropriés afin de faire le suivi des progrès. Un indicateur clé servirait à suivre les flux et tendances de l'investissement pour accroître l'investissement des entreprises canadiennes ici et promouvoir l'investissement étranger au Canada. Un deuxième domaine où il y aurait avantage à mettre au point des indicateurs concerne le rendement du secteur, notamment pour améliorer la balance commerciale. Ultimement, il s'agit de consommateurs d'ici et d'ailleurs désirant des aliments canadiens, et de stimuler la demande d'aliments canadiens produits et fabriqués au Canada.

L'industrie et le gouvernement doivent s'entendre sur la mise au point des meilleurs indicateurs pour mesurer le rendement en fonction des deux objectifs mentionnés précédemment.

Conclusion : Résultats escomptés

L'intérêt accordé au secteur de la fabrication alimentaire est en hausse. Les trois paliers de gouvernement accordent au secteur plus de visibilité et de soutien. Les associations sectorielles créent de nouvelles initiatives en réponse aux besoins des entreprises, non seulement en termes d'activités de représentation mais aussi en matière de collaboration pour soutenir le développement des qualifications, l'entrepreneuriat et l'innovation. Divers acteurs de soutien accordent aussi plus d'attention aux besoins de cet important secteur, dont les diverses institutions financières, les organismes d'affaires, les écoles de gestion et autres. Les associations représentant les transformateurs et producteurs consacrent plus d'efforts à travailler ensemble pour défendre certains intérêts communs. De plus en plus, le secteur est considéré comme une priorité méritant d'être soutenue.⁸¹ Comme nos travaux l'ont démontré, ces tendances se sont accentuées alors que le secteur est récemment passé au premier rang de l'industrie manufacturière au Canada, et pourtant, il doit toujours composer avec des défis croissants.

L'objectif de l'ICPA est de miser sur cet élan en accélérant et enrichissant la réponse. En apportant plus de profondeur et d'information (recherche) et de nouvelles idées, (telles nos études d'entreprises ayant réussi), nous présentons de nouvelles perspectives pour alimenter le dialogue. Le but ultime de ces objectifs et mesures, décrites dans la carte stratégique ci-devant, est de créer un cadre pour stimuler l'action. En bout de piste, il s'agit de créer un meilleur endroit où les fabricants alimentaires pourront s'établir ici et connaître une saine croissance, au profit de l'économie canadienne, des producteurs et des collectivités.⁸² Afin d'y arriver, nous avons priorisé deux objectifs globaux : l'un relevant largement du domaine des entreprises alimentaires elles-mêmes et des moyens qu'elles devront se donner pour se différencier (tout en améliorant leur productivité) ; et l'autre interpellant les gouvernements et autres intervenants disposant des moyens d'aider les entreprises à y arriver.

En bref, il s'agit ici d'une piste à suivre pour améliorer graduellement la balance commerciale de la transformation alimentaire,⁸³ attirer plus d'investissement dans le secteur, soutenir la croissance des entreprises, et en fin de compte, convaincre plus de consommateurs à opter pour des aliments « canadiens ».

Quelle doit être la suite des choses ?

L'ICPA travaille présentement avec un large éventail de partenaires devant agir en fonction de plusieurs idées précises soulevées précédemment. De plus, plusieurs autres initiatives sont en cours afin d'aider le secteur à améliorer ses perspectives concurrentielles, dont celles entreprises par les associations de transformation alimentaire, les gouvernements, les institutions financières, et les conseillers professionnels, et plusieurs efforts conjoints ont été mis de l'avant. Vu l'ampleur du secteur, il faut pouvoir compter sur des interventions de plusieurs acteurs et celles-ci sont souvent complémentaires. Nos travaux adressent aux intervenants les questions suivantes :

- 1. Aux entreprises de transformation alimentaire (PDG) et aux investisseurs** : Comment votre entreprise se mesure-t-elle sur la carte stratégique ?
- 2. Aux associations de l'industrie de la transformation alimentaire** : Comment les travaux de l'ICPA modifient-ils votre approche en défense des intérêts et en sensibilisation ?
- 3. Aux partenaires de la chaîne d'approvisionnement** : Comment vous, nombreux acteurs de la chaîne d'approvisionnement et de soutien (par ex. en conditionnement, technologie, vente de matériel, etc.) pouvez-vous devenir des partenaires à part entière dans l'effort des entreprises à se différencier et à augmenter leur productivité ?
- 4. Aux producteurs** : Comment cette stratégie peut-elle servir de catalyseur pour faire de la transformation l'élément critique de votre réussite ?
- 5. Aux gouvernements** : Comment des cas de réussite chez les fabricants alimentaires (réussite à l'exportation, en investissement, en produits novateurs, et le reste) peuvent-ils être perçus comme le résultat de politiques publiques réussies et de mesures adoptées permettant d'alimenter de telles réussites ?
- 6. Aux institutions financières** : Comment allez-vous utiliser la carte stratégique comme point de départ pour identifier et atténuer les risques de vos clients et aider les entreprises à créer des occasions de croissance ?
- 7. Au milieu académique et aux chercheurs** : Quelles nouvelles données, informations et quels modèles d'affaires sont-ils nécessaires pour aider à bien comprendre le changement (par ex. menaces et occasions) auxquelles est confronté, bon an mal an le premier secteur manufacturier du pays ?
- 8. Aux spécialistes de la recherche, du développement et de l'innovation** : Comment le secteur innovant que vous représentez peut-il s'arrimer à chaque étape de croissance des entreprises pour les aider à se différencier et à améliorer leur productivité ?

L'enjeu du déficit commercial est-il pertinent?

1. Fabrication alimentaire primaire et secondaire

Quand nous avons entrepris le présent projet, nous nous sommes intéressés au déficit commercial grandissant des produits alimentaires, boissons, spiritueux et vinaigres (SH IV excluant le tabac) issus de la transformation secondaire. Le graphique (mis à jour) qui a servi à lancer l'étude apparaît à la Figure 7 ci-après.

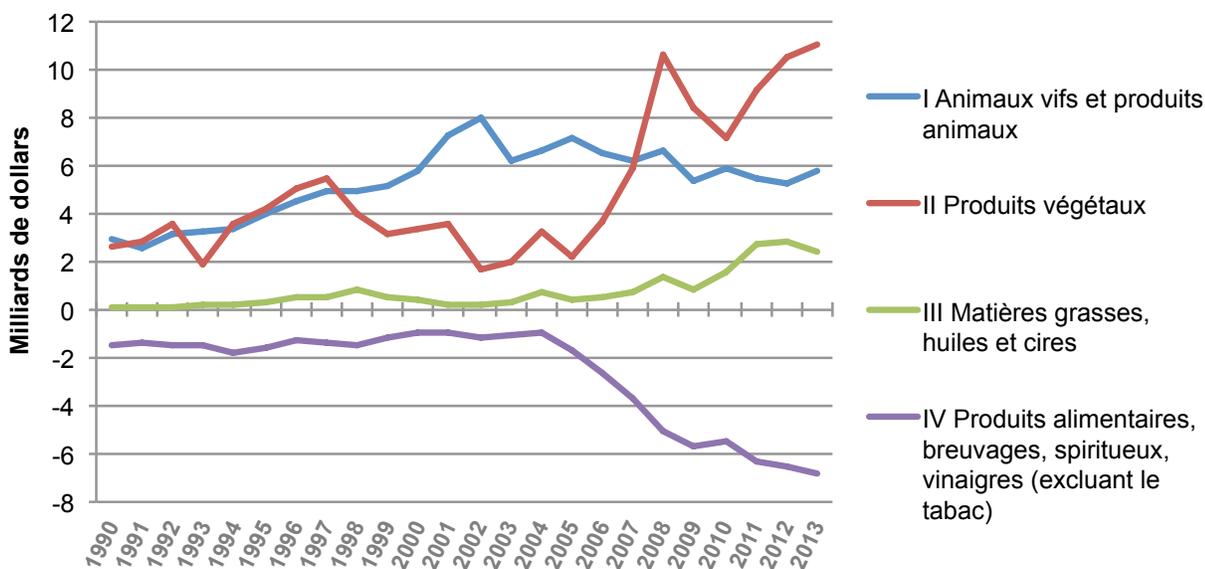


Figure 7 : Balance commerciale canadienne, 1990-2013.

De toute évidence, la catégorie des aliments transformés se distingue quand on la compare aux trois autres balances commerciales qui incluent les denrées et produits de transformation primaire (SH I, II et III).⁸⁴ Ce constat a soulevé les trois questions suivantes : premièrement, pourquoi le déficit commercial en SH IV est-il en progression? Deuxièmement, peut-on identifier des sous-catégories précises en SH IV qui contribuent à cette hausse du déficit? Et enfin, cet enjeu est-il pertinent? Des projets antérieurs (voir projets 1a et 1b) ont porté sur les deux premières questions.

L'une des difficultés à répondre à la question « L'enjeu est-il pertinent? » réside dans le fait que la SH IV n'inclut en réalité que la transformation alimentaire secondaire et tertiaire. Elle n'inclut pas la transformation primaire d'un grand éventail de denrées agricoles dont les carcasses d'animaux, les découpes, les viandes complètes et les abats contenus en SH I. Aussi, un certain nombre de produits laitiers transformés sont inclus dans cette catégorie. Pour ce qui est des fruits et légumes (SH III), il y a aussi beaucoup de produits transformés provenant de céréales tels farine, tourteau, amidons, flocons et flocons de pomme de terre, fruits, légumes et épices transformés, par exemple. La catégorie SH III inclut la trituration d'oléagineux pour l'huile de canola et autres huiles oléagineuses.

Pour surmonter le problème, nous avons ajouté les données commerciales portant sur les produits transformés initialement à celles de la catégorie IV. Globalement, les groupes inclus sont les viandes comestibles et les abats, les produits laitiers, le miel et les produits à base d'œuf (ovoproduits), les céréales transformées, les autres produits végétaux ainsi que les huiles végétales et animales. Les codes SH pour ces produits figurent à l'Annexe.

Le commerce net des produits agricoles de transformation primaire décrit en notes de fin de texte figure à la Figure 8.

Ces produits ont connu une croissance marquée en commerce net au cours des 23 dernières années, passant d'un léger déficit commercial au début des années 1990 à plus de \$2 milliards au cours des plus récentes années. Toutefois, la croissance de la transformation primaire totale s'est arrêtée au début des années 2000 et stagne, au mieux, depuis. Cette balance commerciale peut être ventilée en cinq catégories utilisées pour calculer la balance commerciale :

- HS I: Viande et abats⁸⁵
- HS I: Produits laitiers, miel et oeufs
- HS II: Produits de céréales et oléagineux (excluant les huiles)⁸⁶
- HS II: Fruits, légumes et épices transformés⁸⁷
- HS III: Matières grasses et huiles

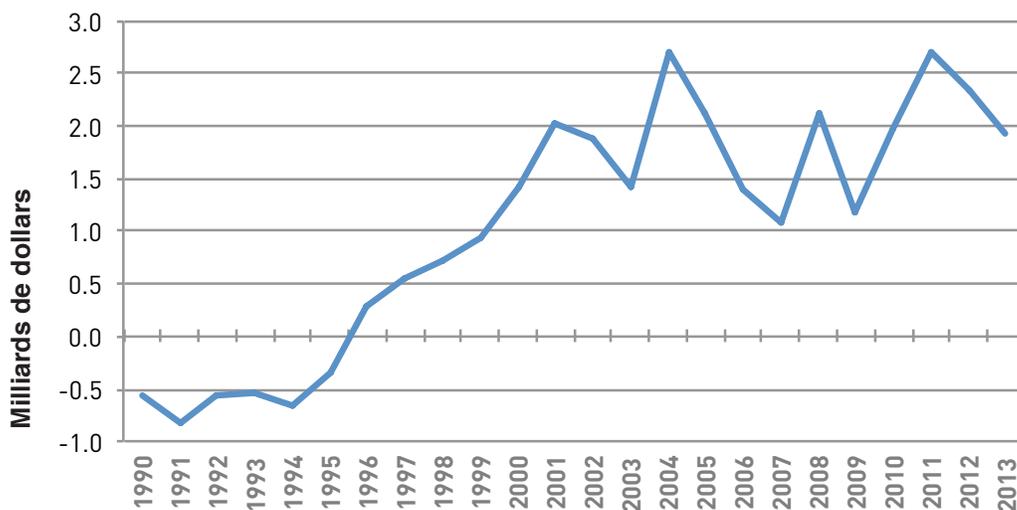


Figure 8 : Balance commerciale en transformation alimentaire primaire (SH I, II and III).

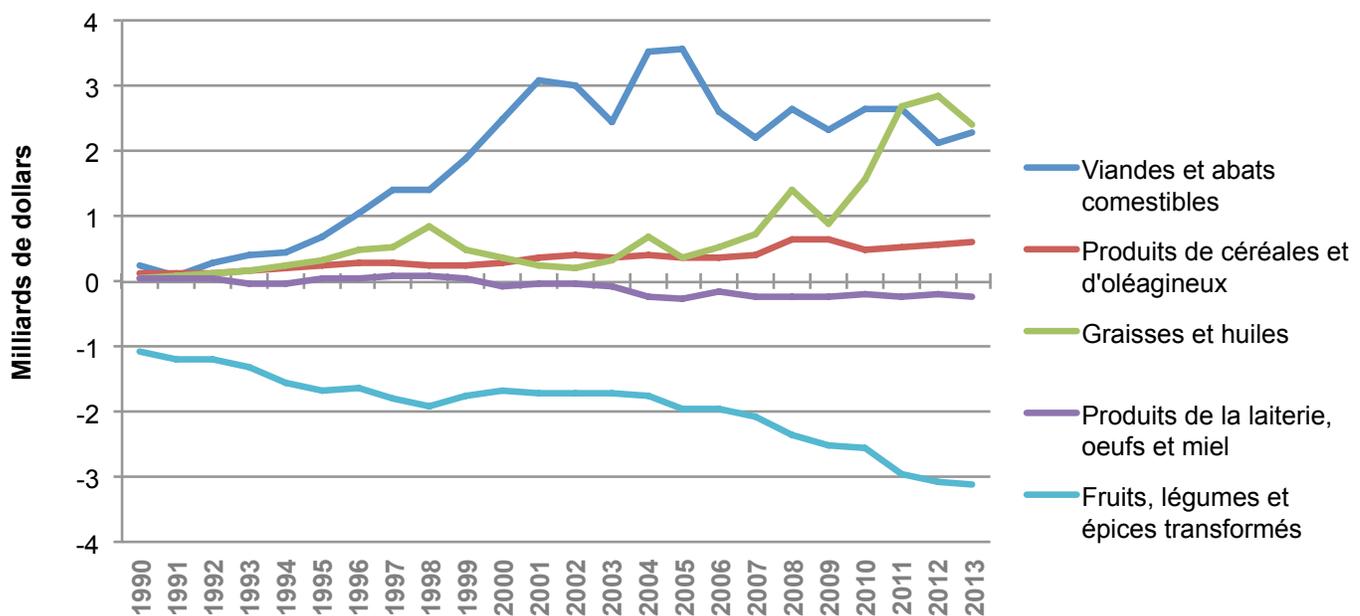


Figure 9 : Balance commerciale en transformation primaire des produits agricoles (SH I, II et III).

À la Figure 9, la viande et les abats demeurent positifs mais n'augmentent pas ; les matières grasses et les huiles, et les produits des céréales et des oléagineux connaissent des balances commerciales nettes positives et une croissance. Les fruits transformés et les légumes affichent un déclin graduel de la balance commerciale au cours de la période pour marquer un déficit d'un peu plus de \$3 milliards en 2013. Les produits laitiers, du miel et des œufs ont connu une balance commerciale neutre pendant une bonne partie de la période pour aboutir à un léger déficit au cours des plus récentes années.

En combinant les produits choisis des SH I, II et III avec ceux de la SH IV (excluant le tabac), le commerce net apparent de la transformation alimentaire des produits agricoles a beaucoup chuté de 2004 à 2013 (Figure 10). Ce déclin de la balance commerciale est presque entièrement attribuable à celui de deux groupes, soit les produits en SH IV et les fruits, légumes et épices transformés. Toutefois, le commerce net de tous les produits agricoles transformés est négatif depuis 2006 et présente peu de perspectives favorables.

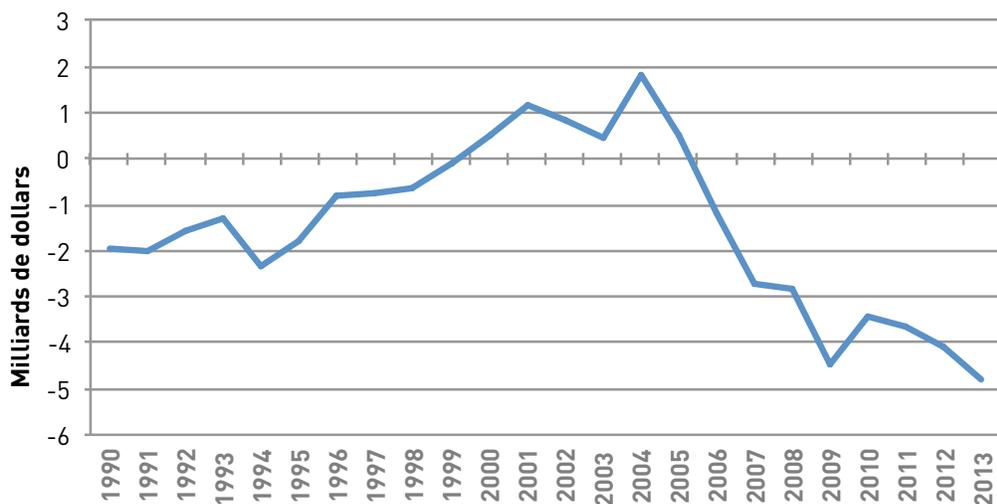


Figure 10 : Balance commerciale en transformation primaire des produits agricoles (SH I, II et III).

Le Figure 15 en fin de texte présente les balances commerciales de chacune des catégories SH choisies en viandes, produits de céréales et oléagineux, miel et œufs, matières grasses et huiles à cinq intervalles précis de 1990 à 2013. Les produits sont classés suivant l'importance de leur balance commerciale en 2013. Les changements rapides et importants en SH 0201 (viande et bovins) comptent pour plus de \$1,5 milliard du déclin de la balance commerciale après 2005. Le déclin de plus de \$5 milliards en transformation alimentaire (SH IV) après 2004 compte pour la presque totalité du déclin de la balance commerciale nette de 2004 à 2013. Seule quatre denrées comptent pour la presque totalité de la croissance du commerce net : l'huile de canola, le porc, les abats comestibles et le malt. Ceci constitue une base fort réduite de commerce net positif et de valeur ajoutée pour les denrées agricoles. Le Figure 16 illustre les balances commerciales du groupe des fruits, légumes et épices transformés. De toute évidence, la portion la plus grande du déficit commercial de ce groupe est attribuable aux produits tropicaux que le Canada ne peut produire, bien que le pays transforme et exporte chacun de ces produits.

2. Comparaison avec les données SCIAN

Pour vérifier les tendances commerciales nettes de la transformation alimentaire des denrées agricoles présentées en données commerciales SH et les produits choisis pour nos calculs, des données semblables des classifications SCIAN ont été analysées (Figure 11). SCIAN est l'acronyme pour Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord, une autre façon de mesurer le rendement économique. Les catégories SCIAN sont répertoriées à l'Annexe. La comparaison figure à la Figure 11.



Figure 11 : Comparaison des résultats de la balance commerciale en transformation et fabrication alimentaire.

Le tournant dans les deux jeux de données est identique, soit un sommet en 2004 ; la seule différence notée est le niveau du déficit commercial au cours des années les plus récentes. La différence de niveau s'explique en excluant les fruits et légumes (SCIAN 3114 : Mise en conserve de fruits et de légumes et fabrication de spécialités alimentaires et le groupe SH pour fruits, légumes et épices transformés). Les résultats apparaissent à la Figure 12. La raison pour laquelle nous avons exclu les fruits et légumes du Figure 12 est qu'il existe plusieurs catégories pour les fruits et légumes dans les données SH qui ne font pas la différence entre denrées fraîches ou séchées ou sinon fruits et légumes transformés. Lorsqu'elles ne peuvent être distinguées, les catégories SH ont été incluses dans le groupe fruits, légumes et épices.

Les deux jeux de données confirment que le Canada a affiché une balance commerciale positive à la hausse en transformation et fabrication alimentaire à compter du milieu des années 1990 jusqu'en 2004, atteignant un sommet allant de \$2 à \$3,5 milliards selon le choix des estimations. Par la suite, un déclin graduel de la balance commerciale nette est survenu, pour passer au déficit en 2006-2007 et poursuivre sa chute jusqu'en 2009. Au cours des années plus récentes, le niveau du déficit commercial semble s'être stabilisé légèrement au-dessus du creux de 2009.

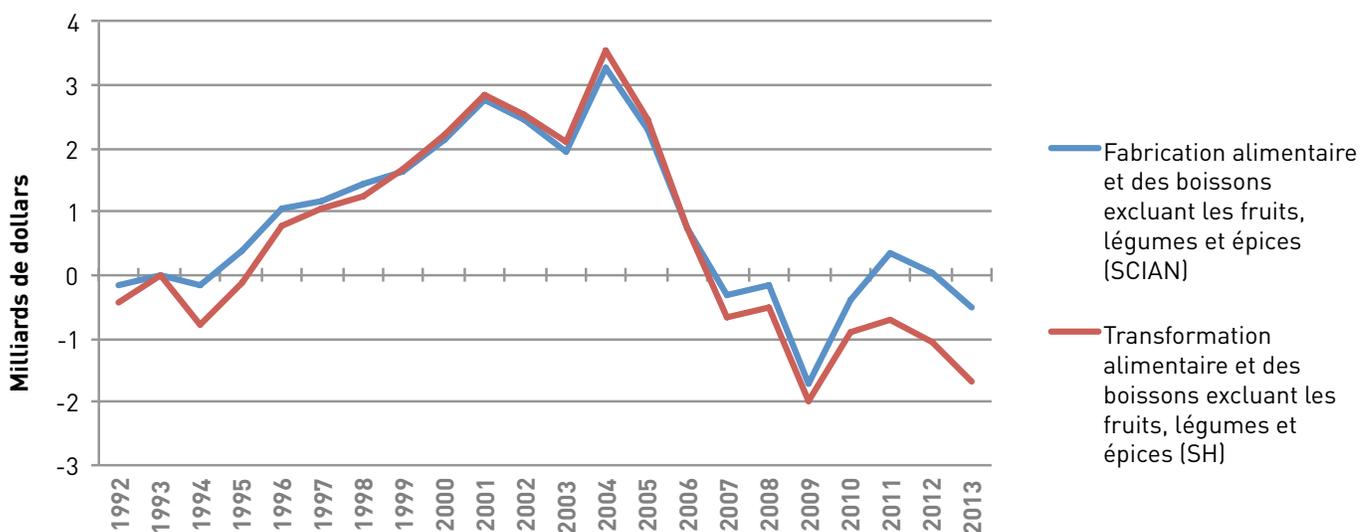


Figure 12 : Comparaison des résultats de la balance commerciale en transformation et fabrication alimentaire (exclut les fruits, légumes et épices).

3. Importance du secteur de la fabrication alimentaire

La question demeure : « L'enjeu du déficit commercial est-il pertinent ? »⁸⁸ Nous avons fourni une certaine réponse dans le cadre de travaux précédents de l'ICPA. En bref la réponse est « oui » étant donné le rang qu'occupe la fabrication alimentaire, soit celui de plus grand secteur manufacturier au Canada confirmé par deux indices soit le PIB et l'emploi. Qui plus est, la fabrication alimentaire est le conduit vers les marchés pour près de 40% de toute la production agricole canadienne, et dans certaines provinces ce chiffre est beaucoup plus élevé.



Figure 13 : PIB: Fabrication alimentaire et des boissons excluant le tabac comparé à la fabrication de matériel de transport (dollars enchaînés 2007).

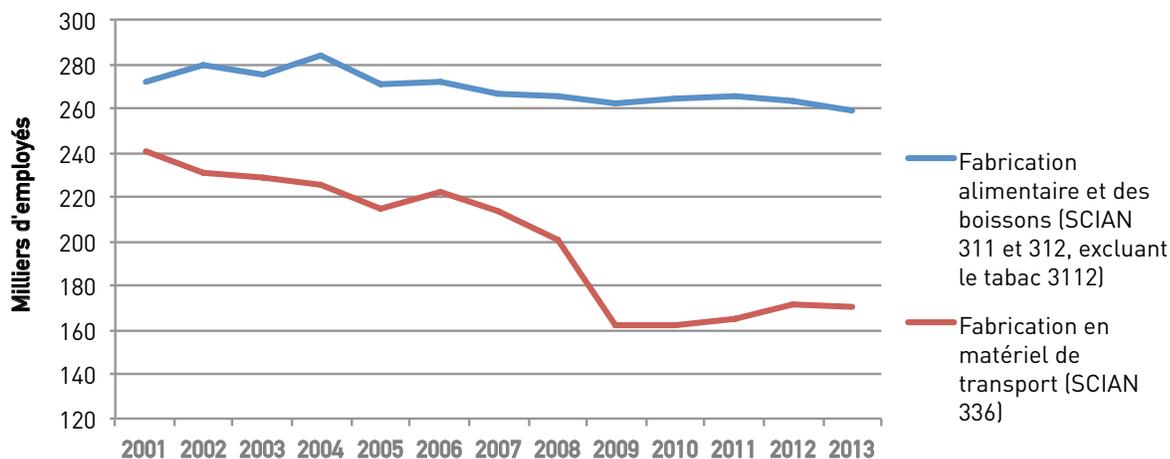


Figure 14 : Emplois dans la fabrication alimentaire et des boissons et en matériel de transport. (Estimations pour juillet.)

En termes de PIB, l'industrie canadienne de fabrication d'aliments et boissons représente 5,8% des industries productrices de biens (SCIAN T001) et 16,6% des industries manufacturières (SCIAN 31-33) en 2013. Elle est la plus importante industrie manufacturière au Canada en termes de PIB (Tableau 13), plus importante que le secteur du matériel de transport (automobile, aérospatiale, etc.) qui occupe le deuxième rang. En termes d'emplois, l'industrie des aliments et des boissons est aussi le plus important employeur du secteur manufacturier, comptant plus 259 000 travailleurs en juillet 2013, soit 17,1% de l'emploi manufacturier au Canada (Figure 14). Au même moment, l'industrie du matériel de transport comptait 171 000 travailleurs, soit 11,3% de l'emploi manufacturier. L'industrie des aliments et boissons, comptant pour un sixième à la fois du PIB et de l'emploi, soit plus que tout autre secteur manufacturier, est une composante majeure de l'économie canadienne.

4. Statut de premier secteur manufacturier vs déficit commercial en hausse

L'ICPA est d'avis que la balance commerciale constitue une mesure substitutive de la compétitivité mais qu'elle a ses limites – elle ne tient pas compte de la consommation domestique. L'importance du PIB est qu'il mesure toute l'activité économique, qu'il s'agisse de l'usage ou de la consommation ici ou à l'étranger ; aussi, en plus du statut de premier employeur manufacturier que le secteur de la fabrication alimentaire occupe (noté ci-devant), d'autres indices permettent de mesurer son ampleur et son impact économique.⁸⁹ Peu importe la façon de le jauger, comment se fait-il que le plus important secteur manufacturier au Canada soit toujours en proie à déficits commerciaux en hausse ?

Une réponse partielle réside dans le fait que le marché domestique canadien absorbe la presque totalité des produits de sa fabrication alimentaire. L'alimentation est pratiquement à l'abri de la récession car, à la différence d'autres biens fabriqués, les aliments sont essentiels à la survie. Les exportations d'aliments peuvent aussi demeurer fortes pour les mêmes raisons, parce que les consommateurs de la planète achètent des aliments fabriqués au Canada. Pour ces raisons, la fabrication alimentaire a survécu alors que le secteur de l'automobile a récemment connu un important déclin économique. Un rendement soutenu de la fabrication alimentaire parallèlement à un déclin du secteur manufacturier de l'automobile (et autres matériels de transport) a propulsé la fabrication alimentaire au premier rang du secteur manufacturier malgré un déficit commercial de plus de \$6 milliards (SH IV) en transformation primaire et de \$3 milliards de l'ensemble de la transformation alimentaire primaire et secondaire depuis 2004.

Il est aussi important de bien comprendre le déficit commercial. Cette question a de plus été examinée en détail dans des travaux précédents (projets 1a et 1b). Pour certains produits phare, l'augmentation des importations n'est pas source d'inquiétude, notamment en ce qui a trait à la hausse des produits tropicaux que le Canada n'est pas à même de cultiver. Le vin est un secteur important qui se porte bien au Canada mais cette industrie n'a tout simplement pas la capacité lui permettant de répondre à la seule demande canadienne. Ce secteur accuse un déficit de \$2,9 milliards. L'industrie canadienne des fruits, légumes et épices transformés accuse un déficit commercial à la hausse. Le problème provient du fait que le Canada ne peut compter que sur une base réduite de produits transformés pour arriver à redresser la situation. Les produits du canola affichent notamment un surplus commercial substantiel de \$2,7 milliards. Le secteur bovin a connu un grave déficit commercial net au Canada – une situation que l'ICPA a examinée de près dans le cadre d'un projet en 2012.⁹⁰ À quelques importantes exceptions près, les usines canadiennes n'arrivent pas à servir de plateforme de croissance à l'exportation.

Alors, quelles seront les sources d'une éventuelle croissance de cet important secteur économique ? L'investissement est la clé qui permettra d'améliorer la productivité, d'explorer de nouveaux marchés et de renverser la situation déficitaire. Une étude récente a fait le lien entre des flux et tendances d'investissement à la baisse et l'évolution de la balance commerciale.⁹¹ Elle a souligné le fait que les firmes canadiennes ont augmenté leurs investissements à l'étranger dans le but premier de rapprocher leur production des marchés qu'elles entendent servir. Les USA et l'Europe ont également investi dans des firmes canadiennes au Canada et ont eu recours à leur propre technologie pour rendre leurs opérations plus efficaces. De plus, l'investissement total en transformation alimentaire au Canada a connu une baisse soutenue pendant plus de 10 ans, bien que l'investissement en machines et matériel se soit mis à croître au cours des trois dernières années, ce qui a peut-être eu pour effet de ralentir la chute du déficit commercial.

Le maintien et l'accroissement de l'investissement joueront un rôle critique pour renverser la tendance actuelle en matière de commerce. Le programme AgriInnovation du gouvernement fédéral a pour but d'augmenter les occasions dans le secteur. L'extension à l'industrie du programme de déduction pour amortissement accéléré pourrait aussi susciter plus d'intérêt à investir ici même au pays.

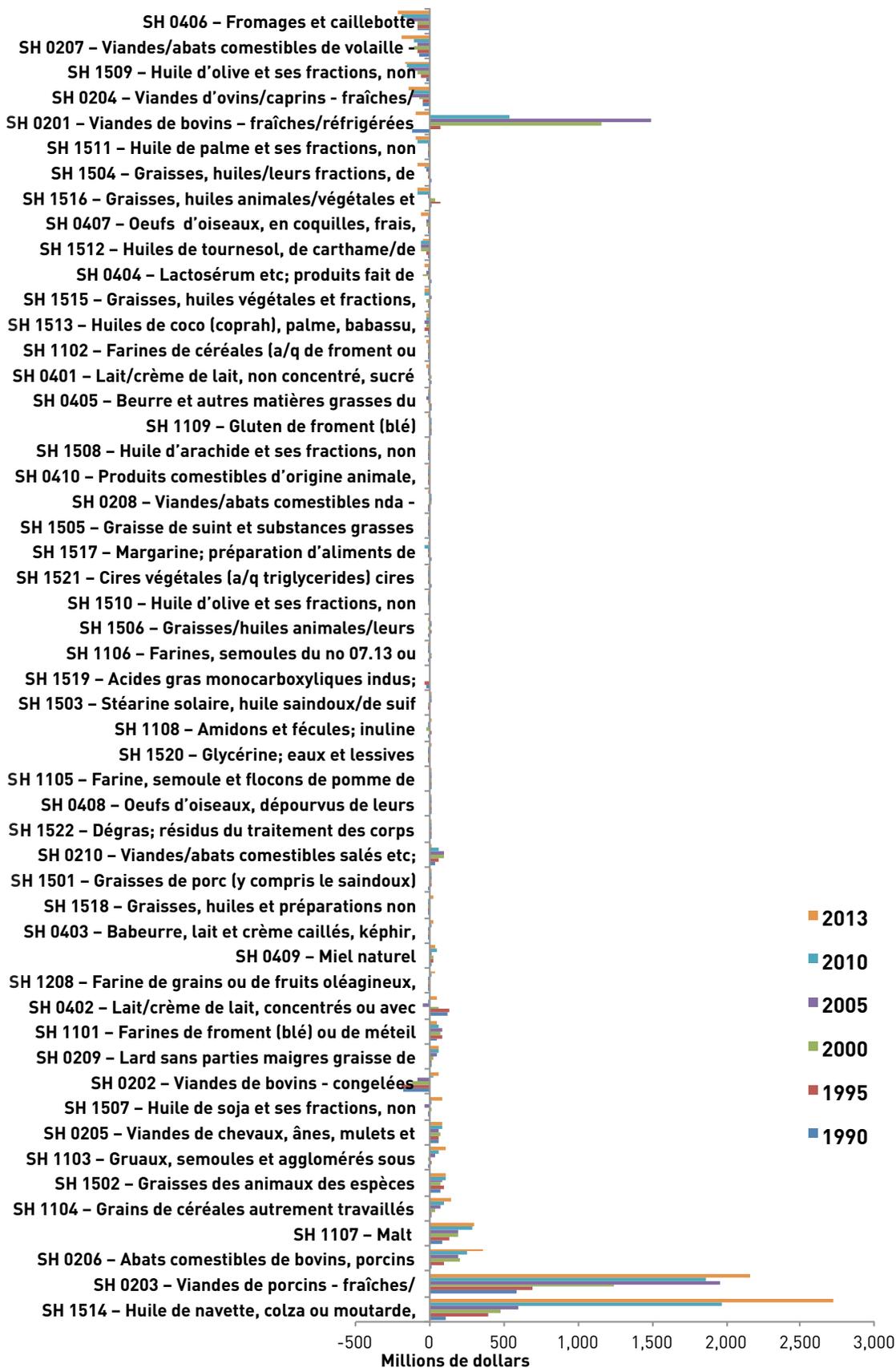


Figure 15 : Balance commerciale en transformation primaire (exclut les fruits, légumes et épices) par intervalles de 5 ans.

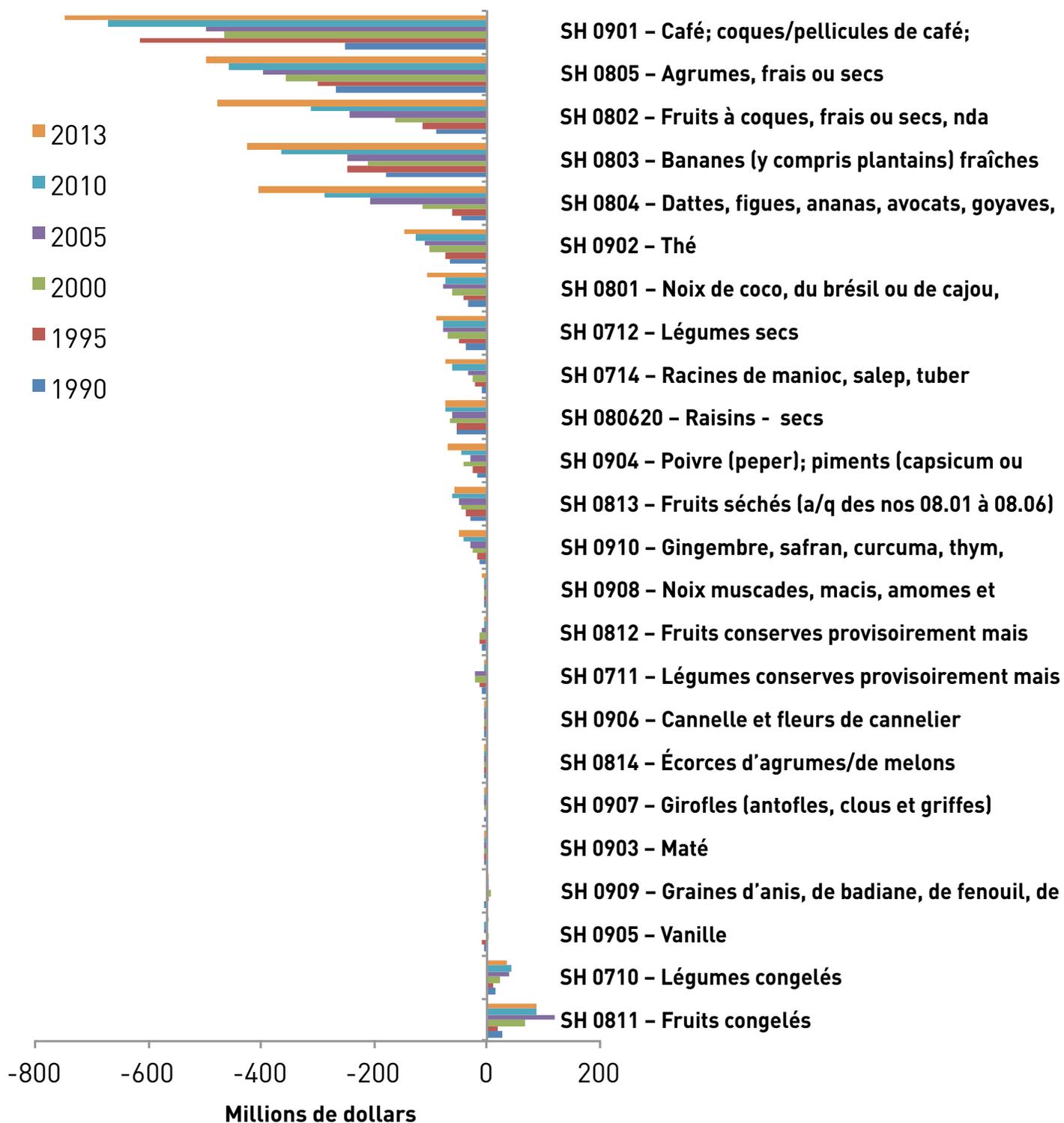


Figure 16 : Balance commerciale de fruits, légumes et épices transformés (exclut les pois, fèves et lentilles)

Sommaire des consultations et liste des partenaires

Le programme de recherche de l'ICPA a débuté fin 2012 avec la publication d'un ouvrage sur le déficit commercial de la transformation alimentaire. Depuis, et jusqu'au printemps 2014, l'ICPA a mené des recherches exhaustives et tenu des séances d'information. Nous avons apprécié les nombreux conseils et idées reçus d'intervenants nombreux et divers de tout le secteur et de partout au pays. La liste qui suit, bien qu'incomplète, révèle l'étendu de ces contributions

Contributeurs financiers

Alberta Agriculture and Rural Development
Exportation et développement Canada
Financement agricole Canada
Food & Consumer Products of Canada
Industrie Canada
La Coop fédérée
Ministère de l'agriculture et de l'alimentation de l'Ontario
PEI BioAlliance

Contributeurs en nature

Agriculture et Agroalimentaire Canada
Community Futures Thompson County (CFTC)
Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation (CTAC)
Douglas Hedley
George Morris Centre
Industrie Canada
Institut sur la nutrition et des aliments fonctionnels
Ivey School of Business
Québec International
Schulich Executive Education Centre
Small Scale Food Processor Association (B.C.)

Partenaires et consultants

(peut représenter plusieurs personnes d'une même organisation):

AFM Canada
Agropur
Agricultural Adaptation Council
Alberta Innovates Bio Solutions
Aliments Maple Leaf
Alliance of Ontario Food Processors
Andrew Wu (Groupe LVMH)
Banque du Canada

Banque Royale du Canada
Banque Scotia
Banque TD
BC Food Processors Association
BC Vegetable Marketing Commission
Bloom Centre for Sustainability (BLOOM)
Bonduelle Amériques
Boulangerie St-Méthode
British Columbia Ministry of Jobs, Tourism and Skills Training
Canada's Tech For Food
Canadian Council of Food Processors
Catherine Saul
Cavendish Farms
Centre for International Governance Innovation
CIGI (Canadian International Grains Institute)
City of Toronto Economic Development & Culture
Club Coffee / Morrison Lamothe Inc.
Commission canadienne du lait
Concord Premium Meats
Conseil des RH du secteur de la transformation des aliments
Conseil national de recherches Canada
Dare Foods Canada
Deloitte Inc.
Desjardins
Domaine Pinnacle
Dr. Oetker
Fédération canadienne de l'agriculture
Ferrero Canada
Food Processors of Canada
Fumoir Grizzly
Glenwood Valley Farms
Gray-Grant Consulting
Groupe Leclerc
Happy Planet
Haskayne School of Business, University of Calgary
HEC Montréal

Heritage Frozen Foods
Industries Lassonde
InfraReady
Innovation PEI
Innoventures Canada
Island Abbey Foods
Jan Langton
Kim McConnell
KL Products
Kwantlen Polytechnic University
Leahy Orchards
Maison Orphée
Manitoba Food Processors Association
Manufacturiers et exportateurs du Canada
Marchés mondiaux, CIBC
MaRS Discovery District
Marsan Foods
McGill University Faculty of Agricultural and Environmental Sciences
Mitacs
Mitchell's Soup Co.
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
Ministry of Agriculture, Government of Saskatchewan
MNP
Munir Sheikh
Nature's Path
Navigant
Ocean Spray
Ontario Chamber of Commerce
Pattison Farms
PepsiCo Canada Aliments
Pinty's
Premium Brands
Provision Coalition
Rabobank
Reinhart Foods
RJW Consulting
Sandel Foods
Saputo
SJT Solutions
Sobey School of Business, Saint-Mary's University
Statistique Canada
Sun-Brite, Unico, Primo
Table ronde de l'industrie de la transformation des aliments
Tabletree Juice
Tamarac Fresh Cut Foods

The Vinegar Works at Valentine Farm
Toronto Region Board of Trade
Transcold Distribution
Université Laval
University of British Columbia
University of Guelph
University of Northern British Columbia
University of Toronto
University of Saskatchewan
University of Winnipeg
VanCity
Viandes de Breton
Vigneault Chocolatier
Vineland Research & Innovation Centre

L'ICPA remercie plusieurs entreprises de la transformation alimentaire et associations du secteur qui souhaitent garder l'anonymat.

Conseil d'administration

Ted Bilyea
Rory Francis
Peter Hannam
Bob Jamieson
Owen McAuley
Paul Paquin
Margaret Rempel
Michel R. Saint-Pierre
Brenda Schoepp
Wayne Stark

Membres honoraires

Robert Church
Ken Knox
Gaëtan Lussier
Chuck Strahl

Autres contributeurs

Art Froehlich

Comité consultatif

Ron Bonnett
Diane J. Brisebois
Vincent Cloutier
Elspeth Copeland
Nancy Croitoru
Marcel Groleau
Chandra A. Madramootoo
Rory McAlpine
Murray McLaughlin
Grant Pierce
Derek Tallon
Howard Wheeler
Garth Whyte

Sommaire des rapports de recherche et projets de l'ICPA

- Projet 1a : *Pour bien comprendre la balance commerciale de la transformation alimentaire*, ICPA, 2013
- Projet 1b : *What's Happening in Processed Food – Understanding Competitiveness in Selected Industries*, ICPA, 2014 (version anglaise seulement).
- Projet 2 : *Moteurs de la transformation des aliments du Canada – Compétitivité – Macrofacteurs et microdécisions*, George Morris Centre (GMC), 2014.
- Projet 3a : *The Performance of Canada's Food Manufacturing Industry*, Ivey Business School, 2014. (version anglaise seulement)
- Projet 3b : *The Changing Face of Food Manufacturing in Canada: An Analysis of Plant Closings, Openings and Investments*, Ivey Business School, 2014. (version anglaise seulement)
- Projet 4a : Études de cas individuelles de treize entreprises alimentaires, écoles de gestion diverses, 2014. :
1. Bonduelle Amériques, Schulich School of Business
 2. Club Coffee, Schulich School of Business
 3. Domaine Pinnacle, Université Laval, INAF et HEC Montréal
 4. Ferrero Canada, Ivey School of Business
 5. Groupe Leclerc, Université Laval, INAF et HEC Montréal
 6. Heritage Frozen Foods, Haskayne School of Business
 7. InfraReady, Schulich School of Business
 8. Industries Lassonde, Université Laval, INAF et HEC Montréal
 9. Island Abbey Foods, Sobey School of Business
 10. Maple Leaf Foods, Ivey School of Business
 11. PepsiCo Foods Canada, University of Winnipeg
 12. Premium Brands, University of British Columbia
 13. Saputo, Ivey School of Business
- Projet 4b : *Entreprises de fabrication alimentaire « Attributs de réussite », Une analyse comparée*, ICPA, 2014.
- Projet 5 : *Se différencier pour concurrencer : Perspective du consommateur*, ICPA 2014.
- Projet 6a : *Investissements en capitaux dans la transformation des aliments au Canada*, Doug Hedley, 2014.
- Projet 6b : *Talents, compétences et innovation*, ICPA, 2014.
- Projet 6c : *Food Processing Innovation and Off-Grade Food (Due to Imperfections): Drivers and Deterrents*, University of British Columbia, 2014 (version anglaise seulement).

Notes

1. Déficit commercial de la transformation secondaire par sous-secteurs (site web de l'ICPA, projet 1a ; origine : données de Statistique Canada). Aussi, le projet 1b de l'ICPA analyse plusieurs catégories individuelles (déficit et surplus) afin de présenter un sommaire des moteurs du rendement commercial.
2. Déficit commercial au-delà de l'ALÉNA : *La situation du secteur canadien des aliments transformés : Balance commerciale*, Doug Hedley et l'ICPA, novembre 2012.
3. Hedley, *Investissement en capital dans la transformation alimentaire canadienne*, projet 6a.
4. La transformation primaire affiche toujours un surplus mais est en baisse globalement bien qu'elle ait connu une hausse des exportations et importations (GMC, projet 2). Voir aussi Figure 15 : Balance commerciale en transformation primaire (exclut les fruits, légumes et épices) par intervalles de 5 ans.
5. Fermetures d'usines : 2006-2014; mais il y a eu 62 ouvertures et 132 annonces d'investissements majeurs (Ivey Business School, projet 3b).
6. Raisonement de la fermeture des usines: Ivey Business School, projet 3b.
7. Pertes d'emplois : Ivey Business School, projet 3b
8. La hausse de la devise canadienne est associée à l'augmentation du déficit commercial mais n'en est pas la seule cause vu les variations du rendement commercial dans tous les secteurs manufacturiers et dans les catégories de transformation SH (ICPA, projet 1b ; GMC, projet 2). Les conséquences pour les transformateurs alimentaires de la hausse de la devise canadienne par rapport à la devise américaine (en ce qui touche les coûts d'importation de matériel de fabrication alimentaire provenant de l'étranger) sont indiqués dans le projet 1b de l'ICPA (section SH 1902).
9. Quelque 23,5% de la vente au détail en épicerie proviennent de marque privée (Canadian Private Label: The Value Alternative, Nielsen, 2011).
10. Concentration du marché de détail : les quatre plus importants détaillants alimentaires constituent 62% de la concentration du marché [«Concentration du marché par sous-secteur de détail », Mise à jour sur les tendances en consommation – Été 2013, Industrie Canada, 2013 (et GMC, projet 2) ; Les pratiques en épicerie sont soulignées dans le projet 1b de l'ICPA (section SH 1601/1602).
11. Pratiques relatives à la gestion des tablettes: GMC, projet 2.
12. Évolution des attentes du consommateur (plusieurs mentions au projet 1b de l'ICPA détaillant les tendances de la consommation et leur impact sur plusieurs catégories d'aliments ; GMC, projet 2; et ICPA, projet 5). L'évolution des goûts des consommateurs est importante. Voir Kellogg Company Announces Changes to Global Supply Chain Network, communiqué de Kellogg, 10 décembre 2013. Kellogg's Ontario plant closing a casualty of changing tastes, Eric Atkins et Tavia Grant, *The Globe & Mail*, 10 décembre 2013.
13. Les défis frontaliers incluent les coûts et retards et les approches particulières des organismes de réglementation en agroalimentaire et sont surtout fondés sur des rapports anecdotiques. Les efforts notées en vue d'améliorer le commerce transfrontalier par l'entremise du Conseil de coopération en matière de réglementation Canada-USA (GMC, projet 2). Le resserrement des contrôles frontaliers des USA et le renflouement par les USA sont mentionnés au projet 1b de l'ICPA (section SH 1601/1602).
14. Projet 1b; voir le chapitre visant la catégorie SH 16.
15. La plupart des fermetures de multinationales impliquent des firmes américaines (Ivey Business School, projet 3b).
16. Incitatifs à l'investissement des États : Commentaires tirés des études de cas (projet 4)
17. On fait référence de diverses façons aux chaînes d'approvisionnement mondiales dans la description de divers segments alimentaires et leur chaînes d'approvisionnement respectives au projet 1b de l'ICPA et dans la description des multinationales dans les études de cas, projet 4.
18. Liapis, P. (2011), "Changing Patterns of Trade in Processed Agricultural Products", *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 47, Publications OCDE. <https://dx.doi.org/10.1787/5kgc3mq19s6d-en>.
19. Intrants issus de la gestion de l'offre pour la transformation alimentaire : près de 35% du lait est utilisé dans la fabrication fromagère et près de 8% pour le yogourt et la crème glacée ; quelque 25% de œufs sont transformés par la suite. Des 19 offices de commercialisation de l'Ontario, cinq ont le pouvoir de réglementer la production et le marché au moyen de quotas (pouvoirs de gestion de l'offre) et les autres offices peuvent négocier les prix avec les transformateurs ou ont l'autorité de déterminer les prix de leurs produits agricoles. (GMC, projet 2) ; Ivey Business School, projet 3a; projet 3b; Études de cas, projet 4.)

20. Les coûts des ingrédients, qui font partie des coûts du matériel et des approvisionnements, constituent 65% en moyenne des coûts totaux des fabricants d'aliments (Ivey Business School; projet 3a). D'autres données indiquent des dépenses d'exploitation de la fabrication d'aliments et boissons de l'ordre de 57% (AAC/Statistique Canada, 2008).
21. Coûts non alimentaires : les coûts liés à l'énergie, l'eau, les services publics et le carburant pour véhicules comptent pour 2% des coûts des fabricants d'aliments (Ivey Business School, projet 3a).
22. Le coût des ingrédients affecte les décisions d'investissement (Études de cas, projet 4a)
23. Le projet 1b de l'ICPA analyse le rendement de la balance commerciale de différentes catégories d'aliments : viandes transformées, cacao, pâtes, pain, pommes de terres surgelées, ketchup, bière et vin. Chacune des situations est décrite et soulève un grand nombre d'enjeux réglementaires tels les exigences liées à l'environnement dont il est question pour les tomates au sommaire de la catégorie SH 2130.
24. Il faut s'attendre à une certaine résilience en fabrication alimentaire durant une récession ; bien que les tendances à la consommation changent (consommation en fonction des plus bas prix), « les gens doivent quand même se nourrir » alors que d'autres catégories (voitures) sont plus gravement touchées.
25. Ivey Business School, projet 3a.
26. Ivey Business School, projet 3a.
27. *The Performance of Canada's Food Manufacturing Industry – Revisited*, Kevin Grier, George Morris Centre, mars 2014.
28. Jobs performance: Ivey Business School, projet 3a.
29. Ivey Business School (projet 3b) et entrevues de l'ICPA avec les entreprises et dans le cadre des études de cas de l'ICPA (projet 4a).
30. Rendement des ventes : GMC, projet 2; Ivey Business School, projet 3a.
31. Ivey Business School, projet 3a.
32. *The Performance of Canada's Food Manufacturing Industry – Revisited*, Kevin Grier, George Morris Centre, mars 2014.
33. George Morris Centre, projet 2.
34. L'utilisation de la capacité des fabricants d'aliments en 2013 se situait tout près des 76% et « tous les secteurs manufacturiers » étaient à 80%. *The Performance of Canada's Food Manufacturing Industry – Revisited*, Kevin Grier, George Morris Centre, mars 2014. La capacité des usines est signalée au projet 1b de l'ICPA (section SH 1601/1602).
35. Analyse de l'ICPA ; de plus, l'étude de cas Bonduelle Amériques (projet 4a) illustre les efforts de l'entreprise pour atteindre l'ampleur voulue au moyen d'une stratégie d'optimisation des usines.
36. Les investissements indexés à l'an 2000 indiquent qu'ils sont en hausse en transformation alimentaire mais en baisse dans la transformation des boissons et du tabac (GMC, projet 2; Ivey Business School, projet 3a; et Hedley, projet 6a).
37. Un sommaire des enjeux qui confrontent les transformateurs alimentaires se trouve surtout dans le rapport *Moteurs de la transformation des aliments du Canada – Compétitivité – Macrofacteurs et microdécisions* (GMC projet 2) et dans les études de cas de l'ICPA (projet 4).
38. Discussion sur les IDE et ICE dans Hedley, projet 6a.
39. Hedley, projet 6a. Un déficit stable en transformation alimentaire correspond à une période d'investissement net positive (investissement moins dépréciation) en machines et matériel (M&M). Le déclin subséquent du déficit commercial, depuis 2004 environ, est reflété dans l'investissement net négatif en M&M sur une période de 10 ans.
40. Le projet 3a de la Ivey Business School rapporte une augmentation de 20% des marges brutes de 2004 à 2011 chez les transformateurs primaires et secondaires. Deloitte rapporte un resserrement des marges de 2010 à 2012 chez les transformateurs secondaires (Benchmarking for success 2014: Financial performance and trends within the North American food and beverage processing industry, Deloitte.) Et le George Morris Centre parle d'une rentabilité à la baisse en transformation alimentaire depuis 2009 (*The Performance of Canada's Food Manufacturing Industry – Revisited*, Kevin Grier, George Morris Centre, mars 2014).
41. 84% des PME ont moins de 50 employés. Quand on compare les ouvertures et fermetures d'usines et les investissements annoncés des PME et des plus importantes firmes canadiennes à ceux des multinationales étrangères, les premières sont plus actives que ces dernières.
42. Nouvelles ouvertures d'usines au Québec : Ivey Business School, projet 3b.
43. La balance commerciale de la transformation alimentaire du Québec s'améliore grâce à une hausse des exportations et une diminution des importations depuis environ 2011. Celle de l'Ontario se détériore à plus de \$4 milliards (2012) dû à une hausse des importations (Statistique Canada ; recherche ICPA).

44. Les multinationales différencient leurs activités canadiennes ; voir les études de cas de l'ICPA portant sur les entreprises Bonduelle, PepsiCo et Ferrero. Le phénomène de repli a aussi touché les fabricants nord-américains qui recherchent des régions à faibles coûts (par ex. la Chine, le Mexique) et de la main d'œuvre à bon marché en guise de moteurs (Ivey Business School, projet 3a).
45. Source PIB : Cansim Tableau 379-0031. La rubrique « fabricants d'aliments » inclut à la fois la transformation primaire et secondaire.
46. Propos relatifs aux IDE et ICE tirés de Hedley, projet 6a. L'IDE est passé de \$2,7 milliards en 1999 à \$8,5 milliards en 2012.
47. Un régime fiscal favorable aux entreprises sert à créer un climat propice aux affaires. Question soulevée dans le rapport de la Ivey Business School (projet 3b) et dans la rétroaction aux études de cas de l'ICPA (projet 4).
48. DAA : Déduction pour amortissement accéléré ; ce programme temporaire a sans doute servi à stimuler l'investissement en machines et matériel et prend fin en 2015 (Budget fédéral 2014). La question a été soulevée dans le rapport du George Morris Centre (projet 2), dans ceux de la Ivey Business School (projets 3a et 3b) et dans les études de cas d'entreprises ayant réussi (projet 4).
49. Baromètre de l'investissement : pour le suivi de l'évolution de l'investissement en machines et matériel.
50. Réactions de l'ICPA au document de consultation d'Industrie Canada intitulé Un moment à saisir pour le Canada, *Aller de l'avant dans le domaine des sciences, des technologies et de l'innovation*, 2014, voulant qu'il faille inclure l'agroalimentaire à titre de secteur prioritaire en science et technologie.
51. La R&D menée par l'industrie est une priorité, en modifiant le mandat du CNRC et au moyen du financement des grappes d'innovation par le fédéral.
52. La nécessité pour les entreprises d'embaucher des diplômés qualifiés et des idées connexes sont décrites au projet 6b.
53. Les incubateurs sont mentionnés dans les Études de cas de l'ICPA (projet 4a) ; ils sont aussi proposés dans le rapport de la Alliance of Ontario Food Processors (AOFPP) intitulé *Ontario's Food and Beverage Processing Industry Strategy: The NEW Engine of Ontario's Economy*, 2013. Les installations d'incubation supposent l'implication de l'industrie et doivent être soutenues par des fonds publics et jumelés aux domaines experts de la santé/nutrition et durabilité, du développement technologique, des tests à la consommation, etc.
54. La complexité de RS&DE est soulevée dans le rapport de la Ivey Business School (projet 3b), dans les réactions aux Études de cas (projet 4a) et dans les échanges avec l'ICPA. Bon nombre d'initiatives sont en cours afin de simplifier les réglementations, tels le Conseil de coopération en matière de réglementation Canada-USA (qui traite de transparence réglementaire et de coordination entre les deux pays) et la mise à niveau du processus d'autorisation des demandes d'assertion santé concernant les nouveaux produits.
55. Bien positionner le Canada constitue un chantier où mettre au point des solutions alimentaires saines ayant le potentiel d'inciter des sociétés alimentaires mondiales à venir y faire de la R&D. Voilà ce qu'avance l'ICPA dans son rapport *Se différencier pour concurrencer : Perspective du consommateur*, projet 5.
56. La question d'une seule autorité intergouvernementale chargée de régler les problèmes de réglementation a été soulevée dans le rapport de la Ivey Business School (projet 3a) et aussi, à titre d'enjeu prioritaire, par la Table ronde de l'industrie de la transformation des aliments du gouvernement fédéral, mars 2014. La conformité réglementaire en matière d'environnement a été mentionnée dans le rapport de la Ivey Business School (projet 3b) et dans les échanges de l'ICPA avec les entreprises alimentaires.
57. Le rôle important assumé par les municipalités est soulevé dans le rapport de la Ivey Business School (projet 3b) et dans les réactions aux Études de cas (projet 4). La question de la nécessité de disposer d'infrastructures de transport habilitantes a été soulevée dans les deux cas.
58. Cette idée est issue des observations faites dans le cadre des Études de cas (projet 4). Les entreprises étrangères et privées choisies semblaient particulièrement à l'aise dans leur choix du Canada comme endroit où investir et considéraient que le climat d'affaires au Canada ainsi que la société canadienne constituaient des incitatifs à l'investissement. Cela laisse supposer (peut-être) que l'on pourrait faire davantage pour cibler et attirer les entreprises internationales privées.
59. L'importance des infrastructures est traitée dans les études de cas de l'ICPA (projet 4) and dans le rapport de la Ivey School of Business (projet 3b)
60. Les "avantages naturels" désignent : les sols, l'eau, des ingrédients à faible résidus, etc. Les « avantages sociétaux » incluent les cadres réglementaires et de gouvernance, la réputation du Canada pour son esprit de collaboration, et notre grande qualité de vie, etc. La diversité ethnique du Canada constitue un avantage sociétal concurrentiel. Les études de cas de l'ICPA (projet 4a) révèlent que le Canada présente de multiples avantages permettant d'attirer les investissements. La juxtaposition des

occasions en matière de transformation, des extrants agricoles et des avantages sociétaux a aussi été reconnue dans un article publié par le Toronto Board of Trade le 27 mars 2013 et intitulé : Food & Beverage Cluster Forum: "The Time is Ours" (<http://www.bot.com/advocacy/Documents/Clusters/FoodandBeverageClusterReport2013.pdf>).

61. Les idées suivantes ont d'abord été présentées dans le document de l'ICPA intitulé *Fondements de la réussite*, juillet 2013 (http://capi-icpa.ca/pdfs/2013/ICPA_Fondements_reussite.pdf) et les facteurs de réussite ont été abordés plus en détail dans l'analyse comparée de l'ICPA (projet 4b).
62. Les idées concernant le leadership et les qualifications sont bien documentées aux projets 4a et 4b.
63. Le tissage de relations externes va bien au-delà du réseautage traditionnel et peut aider les entreprises à percer des marchés, développer une clientèle fidèle, promouvoir l'entreprise et trouver des solutions innovantes aux problèmes. Cette constatation était on ne peut plus évidente dans les Études de cas d'entreprises (projet 4a), et ce type d'activité a été identifié comme étant un facteur clé de réussite dans l'Analyse de comparée de l'ICPA (projet 4b). Le concept d'encourager des affectations de cadres supérieurs à l'étranger sert à approfondir ces relations et faciliter la conduite des affaires.
64. La « résilience face à l'ampleur » a été abordée dans la conclusion du rapport de l'ICPA *Aperçu de la transformation alimentaire – Pour mieux comprendre la compétitivité au sein de diverses industries* (projet 1b).
65. La manière de concurrencer des multinationales au Canada est décrite dans le rapport du projet 1b de l'ICPA et dans le cadre des Études de cas d'entreprises qui ont réussi (projet 4).
66. « Comment les entreprises arrivent à croître » fait aussi l'objet d'une section distincte de l'Analyse comparée de l'ICPA (projet 4b).
67. Les études de cas (projet 4a) ont révélé que les PepsiCo Foods Canada, InfraReady et Ferrero Canada ont toutes développé leurs entreprises au Canada grâce à la disponibilité d'ingrédients clés, entre autres raisons. Aussi, les Saputo et Premium Brands ont investi à l'extérieur du Canada à cause des contraintes de la gestion de l'offre.
68. Les Offices de commercialisation sont mentionnés dans le projet 1b de l'ICPA (références aux tomates dans le sommaire SH 2013 et aux raisins en SH 2204). La gestion de l'offre est soulignée dans le rapport du George Morris Centre (projet 2), dans celui de la Ivey Business School (projet 3b) ainsi que dans les réactions aux Études de cas (projet 4) – sur la gestion de l'offre et les offices de commercialisation. De plus, la citation suivante nous a été fournie par la Commission canadienne du lait dans le cadre d'un échange avec l'ICPA : « La politique laitière du Canada doit évoluer en créant un système de gestion de l'offre qui stimule la croissance ». [2 mars 2014].
69. Consulter *Se différencier pour concurrencer : Perspective du consommateur*, (projet 5). Voir aussi le document traitant des occasions que présente la Chine dans le site web de l'ICPA : *Tracer la voie vers une croissance globale : 5 raisons pour lesquelles la Chine présente des occasions sans précédent aux entreprises agroalimentaires canadiennes*. http://www.capi-icpa.ca/pdfs/2013/CAPI-China_AGR_BUS_Report_FR.pdf. Les consommateurs chinois sont de plus en plus en quête d'aliments produits en Occident pour des raisons de salubrité, de santé et de bien-être ainsi que de goût et autres attributs.
70. Consultations auprès de la Ville de Toronto. Voir aussi le projet 5 de l'ICPA.
71. La Alliance of Ontario Food Processors soutient un programme semblable d'ambassadeurs dans son rapport *Ontario's Food and Beverage Processing Industry Strategy: The NEW Engine of Ontario's Economy*, 2013; L'ICPA précise en outre qu'il faut cibler les étudiants étrangers au Canada, et avec l'appui nécessaire, les transformer en ambassadeurs alimentaires une fois de retour dans leur pays. Veuillez noter que le nombre d'étudiants internationaux a augmenté par 94% entre 2001 et 2012 – de 136 000 à plus de 265 000 (Bureau canadien de l'éducation internationale, <http://www.cbie-bcei.ca/about-ie/facts-and-figures/>).
72. Le recours au caractère multiethnique du Canada à titre d'avantage concurrentiel ou de marché cible est mentionné dans le rapport du projet 5 *Se différencier pour concurrencer : Perspective du consommateur*, ICPA 2014. Cet enjeu est aussi décrit dans le projet 1b de l'ICPA tel un moteur de l'évolution des goûts alimentaires.
73. Les consommateurs veulent de plus en plus connaître la provenance de leurs aliments, ce qu'ils renferment, savoir s'ils contribuent à leur santé et bien-être, ou encore s'ils endommagent l'écosystème, etc. Comme il en est fait mention dans le rapport de l'ICPA *Se différencier pour concurrencer : Perspective du consommateur* (projet 5), la marque « Canada » peut être source de différenciation et servir d'assise à la confiance du consommateur. La marque Canada constitue un enjeu pour plusieurs entreprises alimentaires canadiennes. Vu les exigeants critères pour y avoir droit, l'absence d'utilité de l'étiquette « Produit du Canada » pour les transformateurs a souvent fait l'objet de discussions avec l'ICPA. Cet enjeu a aussi été soulevé dans le projet 1b de l'ICPA (référence aux tomates dans le sommaire SH 2103).
74. L'ICPA compte entreprendre en 2014-15 une initiative distincte pour analyser l'état de préparation du secteur agroalimentaire en fonction de l'environnement émergent, incluant la tenue d'échanges sur le commerce à ce sujet.
75. Un sujet qui pourrait surgir porte sur des changements possibles à apporter au Service des délégués commerciaux en agroalimentaire ; des commentaires positifs à l'endroit des délégués commerciaux ont été exprimés dans les cadre des études de cas de l'ICPA (projet 4a).

76. Andrew Wu, dans *Tracer la voie vers une croissance globale : 5 raisons pour lesquelles la Chine présente des occasions sans précédent aux entreprises agroalimentaires canadiennes*, ICPA.
77. Estimation, Perry Caicco, Managing Director, Equity Research, Marchés mondiaux, CIBC.
78. Perry Caicco, Managing Director, Equity Research, Marchés mondiaux, CIBC, *The Forgotten Consumer, Grocery Business*, mars/avril 2014.
79. Voir le projet 6c ; à noter que ce document précise, par exemple, que quelque 30% des cerises expédiées aux usines de transformation ont été jugées hors grade bien que 90% d'entre elles était tout de même comestible. Cette approche est privilégiée par la Ocean Spray, l'un des plus grands noms de la canneberge, qui choisit ses fruits selon ce qui constitue des fruits secs (Craisins) et ce qui sera utilisé pour les sauces/jus.
80. L'importance de l'agriculture primaire et du secteur de la transformation a été soulignée dans le projet 1b de l'ICPA qui avait pour but de démontrer que la qualité des ingrédients présentait des occasions en transformation (par ex. pommes de terre surgelées, SH 200410, approvisionnement en blé pour le secteur de la boulangerie (SH 1905), et quelque 30% de l'orge de brasserie produit au Canada est utilisé par les brasseurs canadiens, SH 2203); le rapport de la Ivey Business School (projet 3B); et plusieurs mentions ont été faites dans les Études de cas (projet 4a).
81. Les associations sectorielles nationales et provinciales visent à soutenir la croissance du secteur ; au nombre des initiatives gouvernementales visant un tel soutien du secteur l'on compte les stratégies (et leur cibles pour stimuler l'exportation), augmenter les revenus, etc.) des gouvernements de l'Ontario et de la Saskatchewan, et la transformation alimentaire est incluse dans la liste des secteurs manufacturiers du Plan d'action économique de 2013 : Créer des emplois bien rémunérés et aider les entreprises à prospérer, Budget 2013 ; la Table ronde de l'industrie de la transformation des aliments du gouvernement fédéral s'est récemment penchée sur des idées en vue de l'élaboration d'une stratégie d'orientation.
82. En moyenne, près de 40% de la production agricole s'écoulent via la transformation alimentaire canadienne ; ce chiffre est bien au-delà des 60% pour l'Ontario et le Québec. Ces données visent à la fois les activités de transformation primaire et secondaire.
83. Les indicateurs portent à la fois sur la transformation primaire et secondaire.
84. Le code SH relève du Système harmonisé de désignation et de codification de l'Organisation mondiale des douanes aux fins d'analyses statistiques utilisé par Statistique Canada. L'usage de ce code SH a été expliqué dans le document intitulé *Pour bien comprendre la balance commerciale de la transformation alimentaire, Un aperçu*, Projet 1, octobre 2013, ICPA.
85. Parce que l'objet de la recherche porte sur les produits de l'agriculture, les produits de la mer de la catégorie SH I n'ont pas été inclus dans les calculs et les graphiques.
86. Les pois, fèves et lentilles ont été exclus des produits transformés en SH II.
87. En choisissant les catégories SH pour les fruits, légumes et épices, les catégories à six chiffres incluant les attributs secs, congelés, transformés, etc. ont été incluses. Certaines catégories combinent à la fois « frais et transformés » et ont été incluses à moins qu'elles puissent être distinguées aux niveaux SH à huit chiffres, par ex. raisins, secs et frais. Le Canada était exportateur dans toutes les catégories SH utilisées.
88. Voir le projet 1b qui analyse les produits choisis et explique pourquoi ils affichent un déficit ou un surplus et les répercussions qui s'ensuivent. De plus, le projet 3a se penche sur la taille et l'impact du secteur de la fabrication alimentaire.
89. Comme démontré dans nos travaux antérieurs (projet 3a), la fabrication alimentaire compte pour près de \$90 milliards en revenus, bien que ce chiffre inclue les revenus de biens vendus au Canada qui ont été transformés ailleurs et importés ici par les multinationales.
90. *Systèmes alimentaires bovins du Canada : Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie*, septembre 2012.
91. *Investissement en capital dans la transformation alimentaire canadienne*, Douglas Hedley et l'ICPA, avril 2014 (projet 6a).

Annexe

Source des données

Toutes les données SH proviennent de Données sur le commerce en direct d'Industrie Canada : <https://www.ic.gc.ca/app/scr/tdst/tdo/crtr.html?productType=NAICS&lang=fra>, Consulté du 11 au 15 avril 2014.

Les catégories SH utilisées

Viandes et abats comestibles

- SH 0201 – Viandes de bovins – fraîches/réfrigérées
- SH 0202 – Viandes de bovins - congelées
- SH 0203 – Viandes de porcins - fraîches/réfrigérées/congelées
- SH 0204 – Viandes d'ovins/caprins - fraîches/réfrigérées/congelées
- SH 0205 – Viandes de chevaux, ânes, mulets et bardots - fraîches/réfrigérées/congelées
- SH 0206 – Abats comestibles de bovins, porcins etc. - frais/réfrigérés/congelés
- SH 0207 – Viandes/abats comestibles de volaille - fraîches/réfrigérées/congelées
- SH 0208 – Viandes/abats comestibles nda - fraîches/réfrigérées/congelées
- SH 0209 – Lard sans parties maigres graisse de porc et graisse de volailles non fondues ni autrement extraites
- SH 0210 – Viandes/abats comestibles salés etc; farines/poudres comestibles de viandes ou d'abats

Produits de la laiterie, œufs et miel:

- SH 0401 – Lait/crème de lait, non concentré, sucré ou fortifié d'autres édulcorants
- SH 0402 – Lait/crème de lait, concentrés ou avec addition de sucre/d'autres édulcorants
- SH 0403 – Babeurre, lait et crème caillés, képhir, yoghourt et autres lait/crème fermenté etc
- SH 0404 – Lactosérum etc; produits fait de composés naturels du lait etc
- SH 0405 – Beurre et autres matières grasses du lait
- SH 0406 – Fromages et caillebotte
- SH 0407 – Oeufs d'oiseaux, en coquilles, frais, conservés ou cuits
- SH 0408 – Oeufs d'oiseaux, dépourvus de leurs coq/jaunes d'œufs frais, séchés etc
- SH 0409 – Miel naturel
- SH 0410 – Produits comestibles d'origine animale, nda

Produits de céréales et d'oléagineux :

- SH 1101 – Farines de froment (blé) ou de méteil
- SH 1102 – Farines de céréales [a/q de froment ou de méteil]

- SH 1103 – Gruaux, semoules et agglomérés sous forme de pellets, de céréales
- SH 1104 – Grains de céréales autrement travaillés (a/q riz du no 10.06); germes de céréales
- SH 1105 – Farine, semoule et flocons de pomme de terre
- SH 1106 – Farines, semoules du no 07.13 ou racines du no 07.14; farines des produits cha 8
- SH 1107 – Malt
- SH 1108 – Amidons et fécules; inuline
- SH 1109 – Gluten de froment (blé)
- SH 1208 – Farine de grains ou de fruits oléagineux, (a/q farine de moutarde)

Fruits, légumes et épices transformés

- SH 0811 – Fruits congelés
- SH 0710 – Légumes congelés
- SH0905 – Vanille
- SH 0909 – Graines d’anis, de badiane, de fenouil, de coriandre, de cumin, de carvi
- SH 0903 – Maté
- SH 0907 – Girofles (antofles, clous et griffes)
- SH 0814 – Écorces d’agrumes/de melons
- SH 0906 – Cannelle et fleurs de cannellier
- SH 0711 – Légumes conserves provisoirement mais impropres à l’alimentation
- SH 0812 – Fruits conserves provisoirement mais impropres à l’alimentation
- SH 0908 – Noix muscades, macis, amomes et cardamomes
- SH 0910 – Gingembre, safran, curcuma, thym, feuilles de laurier, curry et autres épices
- SH 0813 – Fruits séchés (a/q des nos 08.01 à 08.06) et mélanges de fruits séchés
- SH 0904 – Poivre (peper); piments (capsicum ou piment) séchés/broyés/pulvérisés
- SH 080620 – Raisins - secs
- SH 0714 – Racines de manioc, salep, tuber similaires/topinambours; moelle de sagoutier
- SH 0712 – Légumes secs
- SH 0801 – Noix de coco, du brésil ou de cajou, fraîche ou sèche
- SH 0902 – Thé
- SH 0804 – Dattes, figues, ananas, avocats, goyaves, mangues et mangoustans, frais ou secs
- SH 0803 – Bananes (y compris plantains) fraîches ou sèches
- SH 0802 – Fruits à coques, frais ou secs, nda
- SH 0805 – Agrumes, frais ou secs
- SH 0901 – Café; coques/pellicules de café; succédanés du café

Graisses, huiles, produits de leur dissociation et cires (toute la catégorie SH 15):

- SH 1501 – Graisses de porc (y compris le saindoux) et graisses de volailles, autres que celle du 02.09-15.03
- SH 1502 – Graisses des animaux des espèces bovine, ovine ou caprine, autres que celles du 150.3
- SH 1503 – Stéarine solaire, huile saindoux/de suif oléo (stéar/marg) non émulsifiée/mélangée/préparée
- SH 1504 – Graisses, huiles/leurs fractions, de poissons, non chimiquement modifié
- SH 1505 – Graisse de suint et substances grasses dérivées
- SH 1506 – Graisses/huiles animales/leurs fractions, non chimiquement modifié, nda
- SH 1507 – Huile de soja et ses fractions, non chimiquement modifié
- SH 1508 – Huile d'arachide et ses fractions, non chimiquement modifié
- SH 1509 – Huile d'olive et ses fractions, non chimiquement modifié
- SH 1510 – Huile d'olive et ses fractions, non chimiquement modifié, incl mélange nda
- SH 1511 – Huile de palme et ses fractions, non chimiquement modifiés
- SH 1512 – Huiles de tournesol, de carthame/de coton, non chimiquement modifié
- SH 1513 – Huiles de coco (coprah), palme, babassu, non chimiquement modifiée
- SH 1514 – Huile de navette, colza ou moutarde, raffinées, non chimiquement modifié
- SH 1515 – Graisses, huiles végétales et fractions, fixes, non chimiquement modifiées
- SH 1516 – Graisses, huiles animales/végétales et fractions hydrogénées, interestérifiées etc
- SH 1517 – Margarine; préparation d'aliments de graisses ou huiles animales/végétales (a/q no 15.16)
- SH 1518 – Graisses, huiles et préparations non alimentaires, nda (a/q no 15.1)
- SH 1519 – Acides gras monocarboxyliques indus; huiles acides de raffinage; alco gras indus
- SH 1520 – Glycérine; eaux et lessives glycérineuses
- SH 1521 – Cires végétales (a/q triglycerides) cires d'abeilles ou insectes
- SH 1522 – Dégras; résidus du traitement des corps gras/des cires animales ou végétales

Toutes les données SCIAN ont été tirées de Données sur le commerce en direct, Industrie Canada, <https://www.ic.gc.ca/app/scr/tdst/tdo/crtr.html?productType=NAICS&lang=fra>, site consulté le 16 avril 2014

En ce qui a trait aux données SCIAN, les catégories utilisées sont :

- SCIAN 3112: Mouture de céréales et de grains oléagineuses
- SCIAN 3113: Fabrication de sucre et de confiseries
- SCIAN 3114: Mise en conserve de fruits et de légumes et fabrication de spécialités alimentaires
- SCIAN 3115: Fabrication de produits laitiers
- SCIAN 3116: Fabrication de produits de viande
- SCIAN 3118: Boulangeries et fabrication de tortillas
- SCIAN 3119: Fabrication d'autres aliments
- SCIAN 3121: Fabrication de boissons

Les données sur l'emploi proviennent de Statistique Canada, CANSIM, Tableau 281-0023, consulté le 17 avril 2014