

Exploration de nouvelles orientations pour le secteur agroalimentaire

Document de travail

Institut canadien des politiques agro-alimentaires

février 2006

Avertissement : Bien que nous nous efforcions de rendre ce document utile et précis, il ne comporte aucune garantie, exprimée ou implicite. L'Institut canadien des politiques agro-alimentaires (ICPA) ne fait aucune représentation quant à l'utilisation de l'information dans ce document, ni quant à son exactitude, sa précision, sa fiabilité ou autre et décline toute responsabilité quelle qu'elle soit découlant de l'utilisation de telle information ou des erreurs ou des omissions dans ce document.

Préface

L'Institut canadien des politiques agro-alimentaires (ICPA) agit en tant que voix indépendante sur les questions de politiques agroalimentaires au Canada. L'ICPA identifie les tendances, les politiques et les enjeux nouveaux dans le secteur agroalimentaire qui nécessitent des études plus poussées et de la coordination sur une base nationale. Le Conseil d'administration de sept membres et le Comité consultatif de douze membres de l'ICPA est constitué d'intervenants clés de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Les ministères fédéral et provinciaux de l'agriculture et de l'alimentation soutiennent le travail de l'ICPA et recherchent les avis de l'ICPA sur les questions de politiques.

Par son approche avant-gardiste, l'ICPA retient les services d'une vaste gamme d'experts nationaux et internationaux pour des études spécifiques ciblant ces enjeux et ces tendances.

L'ICPA fournit un cadre pour le développement de futures options de politique agricole en : commandant des études, rassemblant des panels d'experts pour réviser et critiquer ces études; animant des sessions pour que les intervenants présentent leur point de vue et diffusent les compte-rendus aux associations agroalimentaires industrielles, aux commerces impliqués dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, aux organisations agricoles, aux gouvernements et aux autres instances nationales et internationales ainsi qu'aux universités.

L'Institut veut assurer l'avenir des producteurs agricoles canadiens en accroissant leurs liens avec les composantes en aval de la chaîne alimentaire et finalement avec tous les consommateurs.

Au-delà de son travail avec la chaîne agroalimentaire, l'ICPA cherche à établir des liens entre l'agriculture et la nourriture et la santé et le bien-être des Canadiens. L'Institut veut aussi développer des occasions industrielles à court et à long terme pour la production agricole et préserver les communautés rurales canadiennes.

L'ICPA envisage des liens entre l'agriculture, la nourriture et la santé qui fourniront aux producteurs primaires et aux manufacturiers de produits alimentaires de nouvelles occasions tout en ayant un impact bénéfique pour les intervenants, incluant les consommateurs des communautés urbaines ou rurales.

Ce document de discussion contient plusieurs implications de politiques qui découlent de l'étude exhaustive de l'ICPA sur les facteurs responsables du déclin à long terme du revenu agricole net au Canada. Les principales constatations de cette étude ont été présentées et discutées lors d'un forum réunissant 70 chefs de file de l'industrie agroalimentaire et autres experts en juin 2005. Les études individuelles et le rapport synthèse de ces communications sont disponibles sur le site Web de l'ICPA (www.capi-icpa.ca). Le présent document est soumis aux intervenants pour leurs réactions et leurs commentaires. Veuillez soumettre vos commentaires d'ici la fin de février 2006 à l'adresse ci-dessous.

Yvan Jacques, président intérimaire
Institut canadien des politiques agro-alimentaires
960, avenue Carling Immeuble 49, pièce 318
Ottawa, Ontario K1A 0C5
1-613-232-8008

Table des matières

Sommaire exécutif.....	iii
1.0 Historique	1
2.0 Implications de ces conclusions	4
2.1 Les implications soulevées – les forces mondiales	4
2.2 Les implications soulevées – les réglementations et les programmes gouvernementaux	8
2.3 Les implications soulevées – le revenu agricole global.....	11
2.4 Les implications soulevées – le contexte du niveau de la ferme	12
2.5 Les implications soulevées – la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire....	13
2.6 Les implications soulevées - l'innovation et succès continuels	16
3.0 Sommaire des implications des politiques	18
4.0 Vision et direction pour le secteur agroalimentaire	22
4.1 Conclusions de l'atelier sur la vision et la direction stratégique.....	22
4.2 Atteindre la vision par des stratégies de haut niveau	23
4.3 Construire la vision.....	24
4.4 L'avenir et l'énoncé de vision	26
4.5 Exemple no 1 – Processus de visualisation de l'Université de Guelph	27
4.6 Exemple no 2 – La vision et les stratégies de haut niveau qui la soutiennent.....	27
Annexe I – Facteurs affectant le revenu agricole – principaux enjeux et constatations.....	29
Annexe II – Groupe de travail de l'ICPA – 22 septembre 2005	31
Annexe III – Cadre d'intégration	32

Note au lecteur

Un résumé des constatations est fourni à la page suivante intitulée Sommaire exécutif. Ce sommaire contient une liste de travail des implications politiques et une première version de travail d'un énoncé de vision pour le secteur agroalimentaire.

Veillez faire parvenir vos commentaires à Yvan Jacques, président par intérim de l'ICPA, ou à John Groenewegen, directeur du projet sur le revenu agricole, téléphone : 519-836-1860, télécopieur : 519 836-3503 ou par courriel à john@jrgconsulting.com

Sommaire exécutif

Plusieurs facteurs affectent les perspectives de revenu agricole; les enjeux et les constatations clés de la Phase I du projet de revenu agricole de l'ICPA se résument autour de trois grands thèmes :

1. Au Canada, les revenus agricoles dépendent des forces mondiales, surtout les prix des biens qui sont déterminés sur les marchés mondiaux et qui sont le reflet des offres exportables des exportateurs à faibles coûts; ces forces du marché, en place depuis longtemps, sont en dehors du contrôle des agriculteurs et de la politique gouvernementale canadienne;
2. Le secteur agricole comprend des exploitations commerciales et de nombreuses entités non commerciales. Il faut savoir gérer pour réussir en affaires.. Les politiques gouvernementales ont tendance à prendre une approche « taille unique » au lieu de reconnaître qu'un grand nombre de petites exploitations agricoles non commerciales sont une partie importante des régions rurales canadiennes;
3. Les politiques gouvernementales ont ciblé le soutien des revenus plutôt que le soutien des exploitations agricoles commerciales. Les niveaux actuels de soutien gouvernemental et de dépenses en R et D, en innovation, et marketing et promotion ainsi que les infrastructures générales requises pour un secteur agroalimentaire dynamique et les réglementations qui affectent la disponibilité des intrants essentiels ne favorisent pas une agriculture commerciale fondée sur les principes d'affaires.

Le secteur agroalimentaire a l'occasion de répondre à ces défis et enjeux clés. Les constatations de la première phase de ce projet indiquent qu'il faudra un certain repositionnement du secteur agroalimentaire.

En tant que partie intégrante de ce repositionnement, l'ICPA a identifié plusieurs implications politiques qui découlent de ces constatations. Ces implications sont regroupées et résumées selon les thèmes suivants :

- Cible des politiques gouvernementales;
- Accès aux marchés;
- Politiques, revenus agricoles et soutien;
- Innovation; et
- Réglementations.

La liste de ces implications à grande portée est présentée à la section 3.0 (page 18) du présent document. Ce document se veut un document de travail et l'ICPA invite des rétroactions concernant ces implications politiques. Ces implications politiques, ainsi que nos constatations découlant de la première phase du projet de l'ICPA sur le revenu agricole seront utilisées pour aider l'ICPA à développer un énoncé de vision pour le secteur agroalimentaire.

Un énoncé de vision peut aider à guider le repositionnement requis dans le secteur agroalimentaire. Quelques exemples de travail d'un énoncé de vision sont présentés à la section 4.0. Ce document est un travail en cours, l'ICPA demande donc des rétroactions sur l'état futur de l'agriculture et la nourriture, sur l'énoncé de vision servant à inspirer et diriger les actions ainsi que sur les stratégies de haut niveau pour atteindre la vision. L'ICPA croit fermement que l'avenir du secteur agroalimentaire canadien est très prometteur.

1.0 Historique

En 2005, l'ICPA a entrepris une étude exhaustive du revenu agricole au Canada. Ce projet sur le revenu agricole a été guidé par l'objectif de « fournir une analyse basée sur des données factuelles pour contribuer à la politique de dialogue et stimuler la discussion sur les questions clés affectant les perspectives de revenus agricoles pour ce secteur » La première phase de cette étude a examiné les facteurs qui affectent le revenu agricole et la compétitivité dans le secteur agroalimentaire; c'était d'abord une évaluation première pour fournir une meilleure compréhension en regard d'où se situe les perspectives du revenu agricole dans le secteur agroalimentaire et les facteurs qui influencent ces perspectives pour l'avenir.

Pour appuyer cet objectif l'ICPA a tenu un forum en juin 2005 appelé « *Comprendre les facteurs affectant les perspectives actuelles et futures du revenu agricole au Canada* ». Soixante-dix participants ont été invités à réviser les conclusions préliminaires de quelques-unes des communications commandées par l'ICPA; à partager leur opinion et dialoguer entre eux. Ce forum a jeté les bases pour des discussions supplémentaires et des actions futures en ce qui concerne le revenu agricole et le secteur agroalimentaire canadien¹.

Les questions clés et les conclusions de la Phase 1 du projet de revenu agricole de L'ICPA ont été résumées autour de trois grands thèmes² :

1. *Au Canada, les revenus agricoles dépendent des forces mondiales, surtout les prix des biens qui sont déterminés sur les marchés mondiaux et qui sont le reflet des offres exportables des exportateurs à faibles coûts; ces forces du marché, en place depuis longtemps, sont en dehors du contrôle des agriculteurs et de la politique gouvernementale canadienne;*
2. *Le secteur agricole comprend des exploitations commerciales et de nombreuses entités non commerciales. Il faut savoir gérer pour réussir en affaires.. Les politiques gouvernementales ont tendance à prendre une approche « taille unique » au lieu de reconnaître qu'un grand nombre de petites exploitations agricoles non commerciales sont une partie importante des régions rurales canadiennes;*
3. *Les politiques gouvernementales ont ciblé le soutien des revenus plutôt que le soutien des exploitations agricoles commerciales. Les niveaux actuels de soutien gouvernemental et de dépenses en R et D, en innovation, et marketing et promotion ainsi que les infrastructures générales requises pour un secteur agroalimentaire dynamique et les réglementations qui affectent la disponibilité des intrants essentiels ne favorisent pas une agriculture commerciale fondée sur les principes d'affaires.*

Le secteur agroalimentaire a l'occasion de répondre à ces défis et enjeux clés. Les constatations de la première phase de ce projet indiquent qu'il faudra un certain repositionnement du secteur agroalimentaire. Développer une vision qui supporte tout repositionnement est critique pour clarifier la destination future et la cible du secteur agroalimentaire³.

¹ Les constatations et les principaux enjeux identifiés dans la première phase de ce projet, ainsi qu'une évaluation de la situation, sont résumés dans un rapport synthèse intitulé « *Comprendre les facteurs affectant les perspectives actuelles et futures du revenu agricole au Canada* »; ce rapport est disponible sur le site Web de l'ICPA au www.capi-icpa.ca.

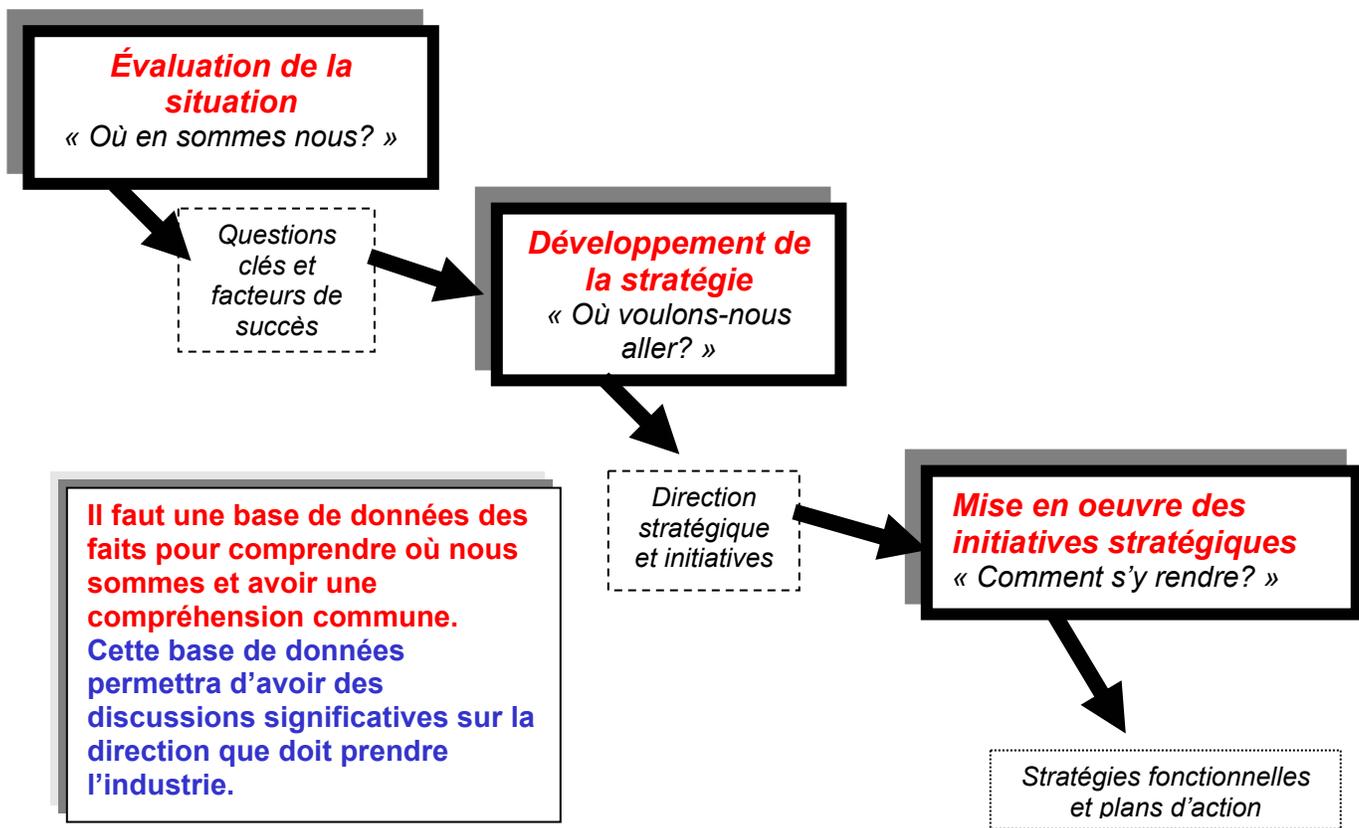
² Ces constatations et enjeux clés sont listés à l'annexe 1.

³ Pour de plus amples informations, voir aussi la communication intitulée « *Vision and Strategic Direction Options for the Canadian Agricultural Sector* » dans le site Web de l'ICPA.

Développer une vision pour le secteur agroalimentaire est un processus qui implique analyse, introspection, perspective et réflexion. Ce processus fait partie du procédé de développement d'une stratégie globale, mis en évidence à la figure 1.1. L'évaluation de la situation, résumée dans le rapport de la phase 1⁴, mène à l'identification des questions clés et des facteurs de réussite pour le secteur. Les implications associées à ces conclusions et aux facteurs clés de réussite sont le point principal du rapport, incluant le début d'un processus pour développer une vision fonctionnelle et des stratégies associées pour le secteur agroalimentaire.

Ce document, le Forum de février 2006 de l'ICPA, les discussions qui s'y rattachent et la rétroaction font partie du processus qui permettra à l'ICPA de travailler avec le reste de l'industrie agroalimentaire pour développer la vision qui clarifiera la position future du secteur agroalimentaire.

Figure 1.1 *Projet de l'ICPA sur le revenu agricole dans un contexte stratégique.*



Comme partie de ce procédé pour mettre en évidence les implications et entamer les discussions pour insuffler une nouvelle direction au secteur agroalimentaire, l'ICPA a tenu un atelier (le 22 septembre 2005, à Toronto) avec un certain nombre de membres du Conseil d'administration, des membres du Comité consultatif de l'ICPA et d'autres participants pour discuter des implications des questions clés et des conclusions (tel que mis en évidence à l'annexe 1)⁵

⁴ Cité plus haut « Comprendre les facteurs affectant les perspectives actuelles et futures du revenu agricole au Canada ».

⁵ La liste des participants à l'atelier figure à l'annexe II.

Cette discussion était guidée par les éléments du cadre de travail⁶ désigné pour ce projet. Ces éléments sont les suivants :

1. Les marchés pour les produits agricoles et les conditions de la demande qui s'y rattachent;
2. La transformation et la fabrication;
3. La production agricole;
4. La stratégie, la rivalité et la collaboration dans la chaîne d'approvisionnement ;
5. Les rendements des ressources et aux agriculteurs;
6. La base de ressources naturelles utilisée par le secteur agricole;
7. L'offre des intrants et les facteurs de production;
8. Les industries connexes et de soutien (incluant la R et D);
9. Les politiques et les réglementations gouvernementales; et
10. La stratégie générale et la direction stratégique du secteur agroalimentaire.

Les implications de nos conclusions sur les facteurs affectant les perspectives du revenu agricole sur les politiques sont regroupées comme suit :

- Les forces globales;
- Les programmes gouvernementaux et les réglementations gouvernementales;
- Le revenu agricole global;
- Le contexte au niveau de l'exploitation agricole;
- La chaîne d'approvisionnement agroalimentaire; et
- L'innovation et le succès continu.

Un avant-projet de ces implications a été partagé avec les membres du Conseil d'administration de l'ICPA et les membres du Comité consultatif de l'ICPA. Les membres du Conseil d'administration et la plupart des membres du Comité consultatif de l'ICPA ont fourni des rétroactions qui ont été incorporées dans le présent document de travail.

La section suivante (2.0) de ce document de travail met en évidence les implications selon les catégories citées ci-dessus. La section suivante (3.0) fournit une liste d'implications politiques basées sur les thèmes suivants : (1) concentration de la politique gouvernementale; (2) l'accès aux marchés; (3) les politiques, le revenu agricole et le support; (4) l'innovation; et (5) les réglementations. La section 4.0 initie la discussion sur la vision et la direction stratégique du secteur agroalimentaire.

Tel que noté dans la préface, ce document de discussion est soumis pour solliciter une réponse et des intrants de la part des intervenants. S'il vous plaît soumettre vos commentaires à l'ICPA avant la fin de février 2006. Après cette date, l'ICPA procèdera à son travail de développer une vision potentielle pour le secteur agroalimentaire avec les stratégies de haut niveau qui l'accompagnent et fera quelques essais par des projets pilotes.

⁶ C'est une extension du cadre des avantages compétitifs des nations fourni par Michael Porter, voir annexe III.

2.0 Implications de ces conclusions

Cette section fournit les implications qui découlent de chaque groupe de conclusions. Ces groupes sont :

- ❑ Les forces globales;
- ❑ Les programmes gouvernementaux et les réglementations gouvernementales;
- ❑ Le revenu agricole global;
- ❑ Le contexte au niveau de l'exploitation agricole;
- ❑ La chaîne d'approvisionnement agroalimentaire; et
- ❑ L'innovation et le succès continu.

Les conclusions pour ces groupes sont énumérées dans chacune des sous-sections; elles sont ensuite suivies par une discussion sur quelques sujets reliés. Suivant cette discussion, les implications pour la politique et les réglementations sont énumérées, suivies par les implications dans le développement d'une vision pour le secteur agroalimentaire.

2.1 Les implications soulevées – les forces mondiales

Les conclusions clés dans le domaine de des forces de la globalisation comprennent :

1. *Le moteur principal derrière les tendances dans le revenu agricole est le déclin à long terme des prix réels des biens; pour la plupart des biens cela est poussé par l'offre exportable mondiale qui croît plus rapidement que la demande*
2. *Les grandes augmentations de l'offre exportable des exportateurs à faibles coûts tels que le Brésil et la Chine sont une force fondamentale qui façonne le secteur agricole mondial de nos jours; la croissance des exportations des principaux biens provient de pays en dehors de l'Amérique du Nord;*
3. *Les prix de plusieurs biens observés de nos jours peuvent être considérés des prix d'équilibre, reflétant la structure de moindres coûts des fournisseurs émergents;*
4. *Plusieurs parties de l'agriculture canadienne fournissent des biens dans des marchés à maturité; compétitionner dans des marchés à maturité exige le leadership des coûts et la masse critique requise pour le marché;*

Ces conclusions indiquent qu'une grande partie de l'agriculture canadienne est en compétition dans des marchés de biens où les coûts marginaux des fournisseurs à faibles coûts affecteront les rendements financiers de tous les fournisseurs

Les implications pour le secteur agroalimentaire comprennent :

- ❑ Si les agriculteurs canadiens veulent continuer à exporter des biens, il faudra que la production de ces biens soit compétitive avec celle des fournisseurs de nations qui exportent à coûts faibles;
- ❑ Le besoin de mener une recherche spécifique aux marchés et aux consommateurs pour permettre à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement de comprendre ce qu'exige le marché;
- ❑ Il faut chercher de nouveaux marchés, de nouveaux usages et des usages alternatifs pour des biens existants, incluant l'utilisation de produits agricoles dans les bio-transformations et dans l'utilisation de combustibles renouvelables;
- ❑ Développer de nouveaux produits pour le marché tel que ce fut le cas pour le canola et présentement pour le lin;

- ❑ Différencier les produits selon les attributs qui motivent les consommateurs (la salubrité des aliments, la traçabilité, les substances micro-nutritives, etc.);
- ❑ Aborder les questions de santé à partir de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire représente une grande opportunité pour le secteur;
- ❑ Il est impératif d'amoindrir les coûts pour les producteurs dans les marchés des biens, ce qui peut se faire à partir de technologies qui réduisent les coûts et en investissant dans les nouvelles technologies qui augmentent la productivité et le rendement;
- ❑ Augmenter l'échelle des opérations pour contrer les marges unitaires plus faibles (prix-coût unitaire);
- ❑ Utiliser des stratégies dans la chaîne d'approvisionnement pour augmenter la part de marché, telles que faire partie de groupe d'achats ou faire partie d'alliances de mise en marché;
- ❑ Rehausser les habilités de gestion commerciale pour opérer avec succès dans l'environnement des marchés;
- ❑ Quelques exploitations agricoles ne pourront pas survivre.

Il y a des opportunités pour des marchés à créneaux et marchés de différenciation; toutefois il n'y aura peut-être pas une autre histoire à succès comme celle du canola qui a permis une importante surface de plantation avant que le marché ne soit saturé. Pour plusieurs biens, la dimension des marchés est limitée; un approvisionnement additionnel de 100 000 acres causerait la saturation du marché. Par exemple, pour plusieurs légumineuses, les prix varient énormément d'une année à l'autre selon les volumes disponibles sur le marché. L'histoire du succès du canola est difficile à répéter puisque le canola substituait un autre produit d'huile dans un grand marché d'huile comestible. De plus, une fois qu'un nouveau produit ou une nouvelle technologie est disponible, d'autres fournisseurs les adoptent rapidement.

La bio-transformation des cultures et de la biomasse pour des usages autres que comestibles a plusieurs implications positives pour le secteur agroalimentaire et pour l'économie rurale. Lorsque abordés dans le contexte d'amélioration du revenu agricole et de durabilité non subventionnée, la bio-transformation de l'éthanol et le bio-diesel, par exemple, ne semble pas économique. Toutefois, lorsque l'on considère les plus grands impacts sur l'activité économique résultante, les impacts sur les emplois dans les régions rurales et la contribution à l'environnement, la bio-transformation peut fournir une contribution positive au bien-être de toute la société. Cela implique qu'une assistance des payeurs de taxes continue soit nécessaire (à moins que les prix de l'énergie soit élevés par rapport au prix et au coût de production des matières premières d'alimentation).

On devrait noter que les usines d'éthanol existantes et planifiées aux États-Unis nécessiteront une quantité de maïs équivalente à ce que les États-Unis exportent traditionnellement. Cela demandera un réajustement du marché du maïs américain selon la demande du marché interne par rapport au marché d'exportation. Dans un tel contexte, le prix du maïs à Chicago pourra être différent de celui d'aujourd'hui. La production de combustible renouvelable peut fournir des marchés locaux pour des biens traditionnellement orientés vers l'exportation. Par exemple, une usine bio-diesel commerciale requiert approximativement 700 000 acres pour la production du canola nécessaire. Une concentration sur la production d'énergie renouvelable au Canada peut avoir une répercussion majeure sur les marchés de certains produits agricoles et sur l'orientation de la politique agricole.

On devrait noter que la production de combustibles renouvelables a une balance énergétique positive (n'incluant pas l'énergie solaire « gratuite » pour la photosynthèse). Une étude de la USDA montre que l'éthanol-maïs a un rapport énergétique sortie/entrée de 1,67 signifiant une

balance énergétique positive. Les résultats pour le bio-diesel sont sensiblement plus élevés avec 3,2 unités d'énergie produite pour chaque unité d'énergie fossile requise pour créer le bio-diesel (selon une étude conjointe du USDA et du Département de l'Énergie) Ceci se compare avec 0,83 unité de produit d'énergie combustible pour chaque unité d'énergie de combustible fossile utilisé pour produire de l'huile diesel. La publication et l'usage de nouvelles technologies à travers le monde de nos jours donnent des balances énergétiques encore plus fortes pour la production d'énergie combustible à base de biomasse en se servant de technologies telles que des procédés de fermentation, d'utilisation d'enzymes, de tamis moléculaires et de récoltes à haut contenu en amidon.

Un accroissement des activités de transformation en aval de la ferme ne résulte pas nécessairement en une amélioration du rendement de la valeur à la ferme. Une transformation additionnelle est fondamentale pour la santé globale du secteur de la chaîne d'alimentation agroalimentaire et pour l'économie canadienne. Une activité d'ajout de valeur en aval de la ferme peut améliorer le prix de base (un prix local par rapport au prix de référence, tel qu'un prix d'exportation « FOB » ou un prix de marchés futurs) par le biais d'un accroissement dans la demande locale. Cet impact sur les prix agricoles est mené par un prix agricole de base pour un produit établi basé sur les prix mondiaux pour ces cultures et sur les coûts associés pour avoir accès à ces marchés mondiaux ou aux coûts associés à la localisation des sources d'approvisionnement et d'importation de ces cultures.

Dans d'autres cas, de nouvelles techniques de transformation et des nouveaux marchés pour des produits transformés augmentent la demande pour des produits agricoles et cela résulte en de meilleurs revenus agricoles autant au point de vue prix qu'au point de vue volume. Par exemple, par des chaînes d'approvisionnement intégrées, qui rencontrent les exigences uniques des consommateurs, les agriculteurs peuvent partager les valeurs accrues du marché en faisant partie de ces chaînes intégrées d'approvisionnement qui fournissent les attributs uniques. De plus, dans le futur, avec un secteur viable de transformations de bio-produits, ce secteur pourra consommer la plus grande part de la biomasse qui est présentement exportée en tant que bien traditionnel (p. ex. les céréales et les oléagineux). Cet éloignement des anciennes économies peut avoir des effets significatifs sur l'ensemble des produits et le revenu agricole.

Les nouveaux marchés spécialisés qui représentent les aliments santé et de bien-être, tel que le canola à forte teneur d'acide oléique élevée et des aliments organiques qui profitent de l'hiver pour contrôler les espèces nuisibles sont des possibilités à exploiter. Certains produits agricoles sont produits avec des attributs spécifiques tels les œufs et le lait avec des omega-3 et l'huile canola à faible teneur d'acide linoléique/haute teneur acide oléique. Les agriculteurs sont payés plus pour produire ces produits, basés sur les coûts supérieurs de productions ou sur les impacts des rendements. Une question à débattre est de savoir si les agriculteurs reçoivent leur juste part de la valeur de la nouvelle technologie. Typiquement, la plus grande partie des bénéfices de la nouvelle technologie est accaparée par les propriétaires de la technologie. Les initiateurs des technologies feraient valoir que se sont eux qui devraient recevoir la plus grande partie des surplus de profits pour compenser les coûts élevés de développement et d'enregistrement ainsi que l'incertitude associée à la recherche des nouvelles technologies.

Le Canada fait face à une facture de billions de dollars pour la santé. Le secteur agroalimentaire peut faire partie de la solution au problème en fournissant des aliments et des produits alimentaires qui sont bons pour la santé des Canadiens et qui leur permettent de recevoir les nutriments nécessaires à leur santé et à la prévention des maladies. La solution

réside dans une approche multi-sectorielle et elle dépend beaucoup des choix et des comportements des consommateurs. Le secteur agroalimentaire doit pouvoir fournir des aliments qui contribueront à la santé des canadiens. Ceci commence à la ferme avec la salubrité des aliments et des programmes de traçabilité et de rappel.

L'innovation est cruciale pour le succès continu du secteur agroalimentaire. Un investissement substantiel est requis pour la R&D de base, L'innovation est requise pour que les gains de productivité donnent des coûts plus faibles, permettant d'entrer en compétition avec les exportateurs à coûts réduits; l'innovation est aussi requise pour développer de nouveaux produits afin de rencontrer les demandes et les exigences des marchés. On rapporte que la Chine et l'Inde ont d'importants programmes de recherche publics axés sur la biotechnologie. La structure de leurs réglementations fournit également un environnement biotechnologique plus accueillant pour des applications commerciales. Cette tendance peut avoir des conséquences à long terme pour le Canada.

Les **implications de la politique gouvernementale et de la réglementation qui l'accompagne** incluent :

1. Les dépenses gouvernementales pour la recherche et le développement n'ont pas suivi la cadence des besoins ni des anciens niveaux de dépenses. Cette tendance doit être renversée pour fournir les investissements substantiels requis pour le secteur agroalimentaire;
2. La politique gouvernementale devrait faciliter l'innovation et la commercialisation de nouvelles technologies dans le secteur agroalimentaire par des mécanismes tels que des dépenses directes en R et D, une politique fiscale pour les innovateurs et un environnement de réglementations qui facilite l'enregistrement de l'innovation au Canada, ainsi que des programmes qui commercialisent ces innovations au Canada;
3. L'approche globale à l'innovation peut demander des changements pour permettre aux agriculteurs d'être de plus grands bénéficiaires de l'innovation. Cela pourrait se produire par une contribution collective des agriculteurs à la R et D par des redevances d'innovation (contribution de l'agriculteur), ce qui leur permettrait d'accéder la technologie à des coûts moindres; les propriétaires de la technologie seraient remboursés par une redevance nationale. La conception institutionnelle pourrait aussi changer; les coopératives agricoles recevraient des fonds pour l'innovation par la redevance des agriculteurs, donneraient la recherche à contrat et rendraient les technologies résultantes disponibles aux membres ou au secteur à un coût minime;
4. Les dépenses gouvernementales directes de support de revenu, par rapport à des tendances de stabilisation des revenus, sont contre-productives; ces dépenses de support de revenu ne demeurent pas dans le secteur agricole; l'effet net est plutôt que les bénéfices vont aux fournisseurs de matières premières et aux usagers des produits - de telles mesures de soutien de revenu rehaussent le profil des coûts et diminuent les rendements potentiels;
5. Il faut une politique gouvernementale progressiste pour développer et soutenir, au Canada, des marchés pour les produits non alimentaires tels que les énergies renouvelables;
6. Les politiques et les réglementations gouvernementales devraient soutenir l'innovation (adaptation des technologies existantes et les découvertes scientifiques) à travers toute la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire;

7. L'innovation peut améliorer les revenus agricoles lorsque l'innovation ne peut pas être imitée rapidement dans les autres pays et lorsqu'une innovation livre des bénéfices aux consommateurs par la chaîne des valeurs;
8. La politique gouvernementale doit soutenir la R et D de base et la R et D appliquée pour résoudre les questions spécifiques de production agricole et accroître la productivité ainsi que les activités d'extension;
9. Une politique gouvernementale dirigée vers le secteur agricole devrait être basée sur les agriculteurs commerciaux et leurs besoins (support de l'infrastructure, etc.);
10. Les décideurs gouvernementaux devraient considérer la séparation des politiques agricoles (p. ex. le soutien de l'innovation) des politiques sociales rurales (p. ex. l'assurance emploi et les infrastructures sont disponibles au Canada rural) et aussi des politiques économiques et environnementales plus larges (p. ex. le soutien des installations de bio-transformation dans les régions rurales);
11. Les coûts de la réglementation sur le secteur agricole doivent être mieux compris par les décideurs.

Les implications concernant ***une vision et une orientation stratégique*** pour le secteur comprennent:

- La vision pour le secteur est basée sur des agriculteurs commerciaux;
- L'innovation est un élément essentiel pour compenser l'impact des prix décroissants;
- Il faudrait considérer des marchés non alimentaires et des marchés ciblant la consommation domestique;
- Une vision nouvelle est requise pour repositionner le secteur;
- Une vision possible est que *le secteur agroalimentaire contribue de manière significative à ce que les Canadiens soient les plus en santé dans le monde ou le secteur agroalimentaire, un partenaire des Canadiens en santé.*

2.2 Les implications soulevées – les réglementations et les programmes gouvernementaux

Les conclusions clés dans le domaine des réglementations et des programmes gouvernementaux comprenaient :

5. Aux États-Unis, les niveaux de subvention pour les grains et les oléagineux sont considérables; toutefois, l'impact net des prix des programmes américains peut être minime en raison des programmes de réduction des superficies cultivées. Lorsque les taux de subvention américains sont bas, l'effet net est négligeable. Avec les taux de subventions plus élevés, tels qu'en 2000-2001, l'effet net est une augmentation de la production et des prix quelque peu inférieurs. Au même moment, alors que les producteurs américains reçoivent des subventions directes plus élevées que les producteurs canadiens, l'impact sur les agriculteurs canadiens peut inclure l'effet des subventions américaines sur les prix des intrants canadiens;
6. Pour tous les biens, les producteurs canadiens reçoivent un pourcentage plus élevé du revenu brut des programmes de versements directs lorsque l'on les compare aux États-Unis;
7. Les États-Unis dépensent de manière significative plus pour les services généraux et le soutien à l'agriculture, par exemple dans les domaines de l'éducation agricole, la recherche, les infrastructures et le marketing;
8. Depuis longtemps, des questions de réglementation enlèvent de la valeur à la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire canadienne;

Les subventions américaines sont plus étroitement concentrées qu'au Canada. C'est pourquoi, malgré des dépenses très élevées en subventions pour les céréales et les oléagineux, les dépenses globales pour les paiements directs à tous les agriculteurs sont moins élevés qu'au Canada. Cela se produit parce que, au Canada, le support gouvernemental par des paiements directs aux agriculteurs est fourni pour la plupart des groupes de produits agricoles (p. ex. le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole - PCSRA).

Les subventions américaines pour les céréales et oléagineux sont substantielles et il en résulte que le rendement net (du marché et par les paiements gouvernementaux) du producteur canadien typique de céréales et oléagineux est un rendement beaucoup plus faible que celui que reçoit le producteur américain moyen de céréales et oléagineux.

On peut considérer l'impact net des subventions américaines dirigées directement au secteur des céréales et oléagineux de deux façons. Au niveau macro-économique, ces subventions ont une influence beaucoup plus faible sur les prix du marché que des accroissements énormes d'approvisionnement provenant d'exportateurs à faibles coûts comme le Brésil et l'Argentine. Toutefois, au niveau de l'entreprise agricole individuelle, l'impact est très différent. Ces subventions américaines fournissent un rendement global plus élevé au producteur agricole individuel américain de céréales et oléagineux et le rendement plus élevé influence les prix payés par les agriculteurs pour les intrants. Sur le marché continental nord-américain, le prix des intrants dans un marché peut influencer les prix payés dans un autre marché. Comme résultat, les coûts assumés par les agriculteurs canadiens pour certains intrants peuvent refléter les prix aux États-Unis ce qui résulte en plus de pression de marge pour l'agriculteur canadien de céréale et oléagineux que pour l'agriculteur américain moyen du même secteur.

Il est aussi clair qu'une réduction globale des subventions fournies par les États-Unis et l'Union européenne à ses agriculteurs résultera en un niveau de compétition plus égal pour le secteur agroalimentaire canadien. L'accès à certains marchés par une réduction des tarifs d'importation ou des barrières non tarifaires peut fournir cette opportunité au secteur agroalimentaire.

Les négociations de l'OMC sont importantes pour le secteur agroalimentaire canadien puisque la réduction des subventions aux États-Unis et dans l'Union européenne devrait niveler le champ de compétition et assurer que tous les pays fournissent un niveau minimum d'accès non tarifaire et ainsi fournir plus d'opportunités de marchés. Les résultats des négociations à l'OMC n'affecteront pas un certain nombre de tendances à long terme envisagées dans les marchés globaux des biens.

Dans une perspective de durabilité à long terme, le programme global gouvernemental de dépenses aux États-Unis est plus étroitement dirigé vers le support et les services généraux pour la mise en marché et la promotion, un domaine où il y a des dépenses appréciables. Les niveaux de dépenses des États-Unis pour des services de supports généraux à l'agriculture dépassent de loin ceux du Canada lorsqu'ils sont envisagés en tant que pourcentage de la production agricole. Cela fournit une avance compétitive à l'agriculture américaine par rapport à celle du Canada. Les dollars des contribuables américains ont été utilisés par les groupes de biens pour payer pour des annonces coopératives de produits américains dans des points de ventes au détail canadiens, alors que les producteurs de fruits et légumes canadiens ont reçu peu de dollars des contribuables pour se défendre contre de telles tactiques.

Il semble que les pressions budgétaires au Canada ont fait dévier des fonds des rôles traditionnels du gouvernement qui sont de fournir des biens publics tels que l'infrastructure, la R et D de base, des services d'inspection, etc.

La réglementation a été identifiée dans la Phase 1 (de l'étude) comme étant très nuisible au secteur agroalimentaire. Les règlements qui affectent les intrants agricoles sont très coûteux pour l'agriculteur, alors que des règlements du côté des extrants peuvent ajouter de la valeur. Quelques règlements aident à différencier le secteur de transformation des aliments et fournissent au consommateur des bénéfices qui aident le secteur à vendre plus de produits. Ces réglementations exigent que les importateurs rencontrent les normes canadiennes de santé, de sécurité et de protection contre la fraude envers les consommateurs. En donnant du poids aux règlements qui agissent comme bras de levier aux avantages du Canada et livrent les bénéfices exigés des consommateurs, cela ajoutera aux coûts des compétiteurs, ce qui est favorable au Canada. Quelques règlements du côté des extrants, tels que ne pas pouvoir avoir des allusions à la santé sur les étiquettes comme aux États-Unis, peuvent agir contre la santé globale du secteur agroalimentaire. Le caractère restrictif quant aux variétés de grains qui peuvent être enregistrées dans l'Ouest canadien est un exemple de règlements d'intrants qui affectent directement la compétitivité et l'innovation.

De même, les nouveaux règlements tels que la Loi C27, s'ils ne sont pas bien conçus peuvent avoir des conséquences non voulues d'ignorer les initiatives d'une « réglementation intelligente ». Le résultat net peut être des coûts d'intrants plus élevés et des occasions perdues de production, de produits et de mise en marché. Cela résulterait en une nouvelle réglementation contribuant à un abaissement du revenu agricole.

Les **implications sur la politique gouvernementale et la réglementation qui s'y rattache** comprennent ::

1. Les questions de réglementations sont critiques et elles doivent être adressées d'urgence d'une manière qui concorde avec « la réglementation intelligente » et qui ne détruit pas (ne réduit pas) le revenu agricole;
2. Les dépenses gouvernementales dans le secteur agroalimentaire doivent être rééquilibrées. Il faut plus d'emphase dans les domaines qui encouragent la compétitivité à long terme et la durabilité dans les domaines tels que l'application de la R et D à l'amélioration de la santé des cultures et des animaux. En établissant un nouvel équilibre, il faudra peut-être certains programmes pour aider le processus de transition;
3. Les dépenses en R et D doivent d'être rehaussées. Puisque la R et D nécessite des économies d'échelle, ces fonds ont besoin d'être concentrés dans des centres d'excellence et des grappes industrielles;
4. Le niveau de paiements gouvernementaux directs aux producteurs devraient être considéré sur la base de secours lors d'une catastrophe et de fluctuations dans les revenus plutôt que d'un support au revenu;
5. Le gouvernement canadien se sert de forums, tels que l'OMC, pour obtenir une réduction dans les subventions et améliorer l'accès aux marchés;
6. La réglementation actuelle et imminente empêche les agriculteurs de développer de nouveaux types de cultures et d'autres innovations pour rencontrer les exigences des marchés;
7. Le système de réglementations ne doit pas ajouter des coûts inutiles, mais il doit aider une industrie agroalimentaire compétitive;

8. Le système de réglementation devrait faciliter le développement de nouveaux marchés et ne pas restreindre l'accès à des produits ou marchés (p. ex. par des restrictions sur des variétés et la génétique, les règlements sur les pesticides et une réglementation non harmonisée).

Les implications concernant **la vision et la direction stratégique** pour le secteur comprennent :

- ❑ Le secteur agroalimentaire canadien a besoin d'une nouvelle vision, avec un centre d'intérêt spécifique;
- ❑ Une vision fournit une destination et un centre d'intérêt; le repositionnement des activités et des dépenses gouvernementales devraient découler de cette vision;
- ❑ Le système de réglementation affectant le secteur agroalimentaire a besoin d'être guidé par une vision pour le secteur agroalimentaire;
- ❑ Le Cadre stratégique pour l'agriculture (CSA) est un outil qui peut être utilisé pour implanter une vision pour secteur agroalimentaire.

2.3 Les implications soulevées – le revenu agricole global

Les principales constatations dans le domaine du revenu agricole global comprennent :

9. Une croissance des dépenses qui dépasse la croissance des revenus du marché a un effet négatif sur le revenu agricole;
10. Le revenu agricole global net n'est pas une mesure de profitabilité pour les exploitations agricoles commerciales;

Plusieurs facteurs ont contribué à une croissance des coûts plus rapide que les revenus. Les coûts ont augmenté en partie à cause (1) le déplacement du développement de la technologie des secteurs publics aux secteurs privés; (2) certaines parties du Canada vont vers une importation du fourrage, (3) des prix basés sur les fertilisants et les carburants; (4) les réglementations dans les politiques des transports; (5) les services généraux (p. ex. l'agrégage et l'inspection) qui sont présentement des coûts basés sur des frais; (6) les coûts de se conformer aux réglementations; et (7) un déclin général dans le prix réel (ajusté pour l'inflation) des produits agricoles.

Avec la croissance des coûts et la non-croissance des prix pour la production, une façon de maintenir les revenus et par des gains de productivité dans les marchés des biens. Ces gains de productivité demandent beaucoup de R et D et d'innovation. Les revenus peuvent aussi être augmentés par la création de nouvelles occasions de marchés.

Le revenu agricole global n'est pas une mesure de profitabilité pour les agriculteurs commerciaux. Le revenu agricole global net est une mesure des rendements par rapport aux ressources globales utilisées pour l'exploitation. Une meilleure façon de comprendre la rentabilité agricole est de suivre et de mesurer des sous-groupes spécifiques d'exploitations agricoles, tels que les deux quartiles supérieurs de producteurs ayant des ventes de plus de 500 000 \$ par grande région communautaire.

Les **implications sur les politiques gouvernementales et les réglementations associées** comprennent :

1. Il faut des politiques et les dépenses gouvernementales pour accroître la productivité du secteur agroalimentaire.

2. D'autres mesures que le revenu agricole global devraient être considérées lors de l'établissement des politiques;
3. Il faut des mesures de rentabilité de l'exploitation agricole pour aider les prises de décisions.

Les implications concernant la **vision et la direction stratégique** pour le secteur comprennent :

- Une direction stratégique pour le secteur doit cibler l'accroissement de la productivité.

2.4 Les implications soulevées – le contexte du niveau de la ferme

Les principales constatations dans le domaine du niveau de la ferme comprennent :

11. Le Canada compte plusieurs excellents opérateurs agricoles qui savent comment opérer leur commerce et faire un profit en utilisant leurs connaissances des affaires;
12. La capacité de gestion des affaires est un moteur fondamental du succès au niveau de l'exploitation agricole;
13. Il existe deux types généraux d'entreprise agricole, celles à vocation commerciale et les autres. Bien que le nombre total d'exploitations agricoles soit à la baisse, le nombre de très grandes exploitations agricoles commerciales est à la hausse;

Quelques implications générales de ces constatations est que certains agriculteurs sont prospères, ce qui a été démontré dans le travail commandé par l'ICPA. Plusieurs agriculteurs peuvent aussi être classés « style de vie » ou agriculteurs à temps partiel. Il y a donc des agriculteurs commerciaux exploitant des fermes commerciales et de nombreuses exploitations qui ne sont pas commerciales. Cela crée passablement de difficultés à comprendre les rendements et la rentabilité des exploitations agricoles.

L'on devrait s'attendre à un déclin du nombre d'exploitations en raison de la poursuite de la consolidation dans le secteur agricole. L'ajustement en cours de moins d'exploitations agricoles qui sont plus grosses est nécessaire pour que le secteur soit compétitif dans un environnement où les marges d'exploitation par unité sont plus serrées. Le processus d'ajustement peut voiler les tendances en cours car une partie du processus d'ajustement est que certains agriculteurs louent leur terre et gardent le terrain pour leur revenu de retraite ou ils transfèrent les actifs à la prochaine génération. D'autres agriculteurs décident de maintenir leur style de vie rural tout en cherchant de l'emploi en dehors de la ferme et en réduisant les opérations ou du moins en ne les agrandissant pas.

Les chaînes d'approvisionnement intégrées, qui relient les producteurs aux consommateurs par des attributs de produits et des protocoles de production, deviendront plus courantes dans le secteur agroalimentaire. Il faut des systèmes de gestion intégrés des exploitations agricoles pour mettre en place de manière efficace ces chaînes d'approvisionnement intégrées exploitation agricole / consommateur. Ces systèmes comprennent les protocoles de salubrité des aliments, la traçabilité, la capacité de rappel, les protocoles de production ainsi que l'empreinte environnementale et les considérations de durabilité. Ces systèmes peuvent aider à différencier les produits alimentaires canadiens et fournir un avantage canadien sur de nombreux marchés.

Toute la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire peut bénéficier lorsque des chaînes d'approvisionnement intégrées efficaces sont opérationnelles. Le défi est d'assurer que les frais engagés par les producteurs ne dépassent pas les bénéfices réalisés à la ferme. Afin de

simplifier cette transition, il faudrait peut-être un programme gouvernemental pour faciliter l'adoption, par les producteurs, des systèmes intégrés de chaîne d'approvisionnement.

Il est fondamental que les agriculteurs puissent gérer des affaires. Toutefois, il y a moins de soutien public pour cette capacité qu'auparavant et moins de ressources sont dirigées vers des activités de perfectionnement. En même temps, le secteur privé fournit des services d'extension par le personnel des ventes des fournisseurs d'intrants et par les spécialistes techniques (p. ex. des spécialistes en cultures). De plus, de nombreuses solutions techniques disponibles aux agriculteurs sont simplifiées, réduisant le besoin d'habiletés techniques spécifiques à la ferme (p. ex. les appareils avec ordinateurs intégrés). Certaines exploitations agricoles sont assez grosses pour se procurer l'expertise requise en gestion commerciale.

Les **implications sur les politiques gouvernementales et les réglementations associées** comprennent :

1. Les ressources gouvernementales devraient bénéficier aux agriculteurs commerciaux et non pas prêter assistance aux agriculteurs « style de vie » (à moins que cela ne soit une politique explicite sociale / de développement rural);
2. Des programmes gouvernementaux pourraient être nécessaires pour aider les agriculteurs dans la transition vers de nouveaux systèmes de gestion (avec des protocoles de salubrité des aliments, la traçabilité, les considérations environnementales) qui fournissent une différenciation sur les marchés (un avantage canadien) par des chaînes d'approvisionnement intégrées qui livrent des attributs de produits spécifiés et de l'information aux usagers en bout de ligne;
3. Le gouvernement devrait revoir la question à savoir si certains types de services d'extension sont requis qui ne sont pas fournis sur le marché et où le gouvernement devrait investir pour soutenir les besoins des agriculteurs commerciaux;
4. Les mesures officielles et les rapports sur les fermes devraient être basées sur un critère de grosseur plus significatif que l'actuel >10 000 \$ de ventes.

Les implications concernant la **vision et la direction stratégique** pour le secteur comprennent :

- Un secteur agroalimentaire viable demande un secteur durable et réussi au niveau de l'exploitation agricole;
- Le Canada devrait-il maintenir l'exploitation agricole de taille moyenne ou de toute autre taille?

2.5 Les implications soulevées – la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire

14. Pour la réussite à long terme du secteur agricole, il faut un secteur non agricole viable qui traite et distribue les produits agricoles aux marchés de la nourriture, des aliments, de bio-transformation et de bio-médecine et qui fournit aux agriculteurs les intrants;
15. Quelques occasions pour plus de pouvoir de marché peuvent être gagnées en répondant aux exigences du marché, ce qui comprend offrir des produits à prix compétitifs et de répondre aux exigences des acheteurs telles que la fraîcheur, la qualité, la fiabilité, les demandes logistiques, etc.; le pouvoir de marché est aussi possible par une organisation pour atteindre les efficacités associées aux achats en groupe et à des coûts moindres pour les intrants;

16. Le secteur agroalimentaire est influencé par certains facteurs déterminants qui ne sont pas spécifiques à l'agriculture et à l'alimentation (p. ex. les politiques environnementales, les ententes commerciales bilatérales et multilatérales, les approches réglementaires) et qui ne sont pas contrôlés à l'intérieur du secteur;

L'exploitation agricole n'est qu'une partie de la chaîne globale d'approvisionnement agroalimentaire; les autres secteurs sont aussi requis pour un secteur agricole réussi. La transformation des aliments peut être considérée très stratégique pour le Canada car elle assure la salubrité des aliments (aliments sains, aliments de grande qualité), génère une importante activité économique et représente de l'emploi pour de nombreux Canadiens. La transformation crée un environnement de pression de la demande pour les produits agricoles. Sans la transformation, la seule occasion de marché serait le marché de l'exportation; de plus, la transformation locale fournit de plus amples occasions de marché pour les agriculteurs.

Il existe plusieurs nouvelles occasions de transformation, par exemple dans le domaine des aliments fonctionnels et l'extraction du produit de base pour des utilisations de grande valeur. Cela confère une valeur importante à l'économie canadienne et à l'industrie agroalimentaire générale. Toutefois, dans l'ensemble, cela ne se traduit pas toujours par des revenus agricoles plus élevés. La raison est que la pression de la demande n'aura pas un grand impact sur les prix locaux et, dans plusieurs cas, la valeur ajoutée est créée et capturée par l'activité de transformation et/ou les fournisseurs de la technologie et non pas par la production primaire du bien. D'autres exemples pourraient être cités; cependant, lorsqu'une transformation additionnelle, qui satisfait un marché en croissance ou un nouveau marché d'exportation, exerce une grande pression de demande pour des produits agricoles additionnels, cela en retour rehausse le revenu agricole net.

Une des implications dans ce domaine est que quelques réglementations font du tort au secteur de transformation alimentaire canadien. Cela s'applique aussi à la transformation des produits agricoles à des fins non alimentaires. Il faudra régler cette question, sinon il y aura plus de transformation aux États-Unis si la réglementation canadienne ne devient pas plus favorable à la transformation et au marketing au Canada. Certaines réglementations sont hors du contrôle du secteur et elles sont imposées pour des raisons environnementales.

Alors que plusieurs compagnies multinationales fournissent des produits alimentaires aux Canadiens, le produit agricole canadien n'est pas nécessairement consommé par des Canadiens. Par exemple, les pâtes alimentaires sèches sur les tablettes des détaillants peuvent avoir été manufacturées aux États-Unis. Cela souligne la tendance qu'un plus grand pourcentage de produits alimentaires est manufacturé selon des mandats continentaux et mondiaux. Dans un tel environnement, le Canada doit être un lieu où faire affaires afin d'avoir un secteur manufacturier fort et en croissance. Ces décisions sont basées sur des facteurs qui comprennent : (1) l'environnement commercial général, incluant les niveaux de taxation, le coût de la main-d'œuvre, etc. (2) l'environnement de réglementation, et (3) l'accès aux intrants et aux matériaux bruts nécessaires. Le niveau de soutien de la R et D est moins un enjeu pour l'emplacement des manufactures des compagnies multinationales car elles peuvent avoir accès à la R et D nécessaire à partir de diverses sources.

Le pouvoir du marché ou le pouvoir de négociation est une question complexe et la balance d'un tel pouvoir est dans les mains des acheteurs ou des vendeurs dépendant de nombreux facteurs tels que de nombreux vendeurs et peu d'acheteurs, la mondialisation, l'importance du produit par rapport à la structure générale des coûts, etc. Il existe des mécanismes pour accroître le pouvoir du marché. Du côté ventes, cela comprend être réceptif aux besoins des

acheteurs et livrer selon leurs attentes. Par exemple, si un acheteur à besoin de produits frais durant 12 mois, une solution serait de devenir un fournisseur non seulement de produits locaux mais aussi de produits importés pour satisfaire la demande. De plus, si les acheteurs exigent un programme de salubrité des aliments au niveau de la ferme, alors les agriculteurs devraient investir pour pouvoir bien se positionner. Le pouvoir du marché peut aussi s'accroître en entrant dans une alliance stratégique, basée sur un besoin mutuel, avec un fournisseur de la chaîne d'approvisionnement. Les groupes d'achats représentent une autre manière d'accroître le pouvoir du marché. De telles coopératives d'achats ont eu du succès dans des domaines tels que l'achat d'énergie pour les serres, l'achat de matériaux génériques de protection des cultures de fournisseurs à faibles coûts, etc.

Le déséquilibre du pouvoir du marché entre les agriculteurs, les fournisseurs d'intrants et les acheteurs de produits agricoles, est en partie causé par l'asymétrie de l'accès aux marchés. Les compagnies multinationales ont accès à des produits de l'Amérique du Nord, de l'Amérique du Sud, de l'Europe, de l'Australie et de l'Asie. Les producteurs de céréales, par exemple, n'ont pas les mêmes occasions de pouvoir fournir des produits de divers emplacements; individuellement, ils n'ont pas la même portée et ils dépendent des compagnies multinationales pour leur accès aux marchés mondiaux. Cela peut avoir comme résultat qu'un nombre restreint d'acheteurs, avec de nombreuses sources d'approvisionnement, détiennent la balance du pouvoir du marché. Cette question n'est pas réservée aux agriculteurs canadiens; c'est plutôt une réalité mondiale de plusieurs agriculteurs et peu d'acheteurs. Les approches globales par les agriculteurs représentent une façon de compenser une partie de ce pouvoir du marché des acheteurs mondiaux.

L'accès aux marchés d'exportation peut être rendu difficile par les pratiques restrictives du pays importateur. Les résultats des négociations de l'OMC et l'utilisation par le Canada d'ententes bilatérales peuvent affecter l'ensemble des occasions de marché disponibles pour le Canada.

Les implications sur les politiques gouvernementales et les réglementations associées comprennent:

1. Les occasions de marché domestiques comprennent les aliments transformés qui sont importés et non pas manufacturés au Canada;
2. L'attention gouvernementale et le soutien devraient être pour toute la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire afin d'atteindre les pleins bénéfices d'in chaîne d'approvisionnement agroalimentaire en santé;
3. Certaines réglementations endommagent le secteur de la transformation et enlèvent de la valeur de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire alors que d'autres réglementations ajoutent de la valeur en aidant le secteur à différencier les produits alimentaires;
4. Le système de réglementation doit faciliter les occasions disponibles à l'industrie agroalimentaire (p. ex. les réglementations concernant l'étiquetage, les allusions à la santé, l'accès aux marchés);
5. Les réglementations imposent des coûts à toute la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, de fournisseurs d'intrants aux producteurs primaires, jusqu'à la fabrication de produits alimentaire;
6. L'innovation en aval de la ferme est extrêmement importante pour l'ensemble du secteur agroalimentaire;
7. Placer plus d'emphase sur les ententes bilatérales comme moyen d'ouvrir les marchés aux exportateurs agroalimentaires canadiens;

8. Les perspectives de revenu agricole dépendent d'un secteur canadien de transformation et de manufacture en santé;
9. Le soutien gouvernemental pour les initiatives de la chaîne de valeurs devrait continuer car il rassemble divers segments de la chaîne d'approvisionnement afin qu'ils discutent et résolvent les préoccupations de l'industrie et collaborent aux initiatives;
10. Le pouvoir de compensation du marché des agriculteurs à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement peut augmenter en étant partie de chaînes intégrées de valeur qui répondent aux exigences des utilisateurs finaux et par des initiatives globales des agriculteurs; et
11. L'accès aux marchés peut être rehaussé par des initiatives gouvernementales qui soutiennent la formation de co-entreprises et de coopératives de deuxième génération afin de fournir aux producteurs une masse critique pour entrer dans les ententes (p. ex. les alliances stratégiques) avec des acheteurs pour livrer selon les exigences du marché et/ou les activités de valeur ajoutée (p. ex la transformation, la production d'éthanol).

Les implications touchant la **vision et la direction stratégique** pour le secteur comprennent :

- La vision doit reconnaître où la valeur durable peut être construite et soutenue;
- Une vision exige un alignement serré des agriculteurs et des besoins et des désirs des consommateurs;
- La vision devrait comprendre la toute la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire;
- La vision devrait être plus large que simplement cibler le revenu agricole.

2.6 Les implications soulevées - l'innovation et succès continu

14. *L'innovation, la productivité et les capacités de gestion sont essentielles afin de fournir des gains d'efficacité pour pouvoir compétitionner sur les coûts dans des marchés à maturité; et*
15. *L'innovation est essentielle pour permettre au secteur de d'offrir de nouveaux produits différenciés dans les marchés en nouvelle croissance (que ce soit les aliments, le fourrage, la bio-transformation ou le dans le domaine biomédical).*

Les institutions de recherche et les autres institutions forment une partie intégrale de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Sans ces activités, le secteur s'affaiblirait alors que de plus en plus de produits alimentaires seraient fournis par des étrangers. La R et D est essentielle pour que le Canada compétitionne dans les marchés mondiaux de produits agricoles traditionnels tels que les céréales et les oléagineux. Sans des gains de productivité, le Canada sera perdant vis à vis les fournisseurs à faibles coûts tels que la Chine, la Turquie, la Russie et le Brésil.

La R et D est le moteur qui crée de nouvelles occasions par de nouveaux produits agricoles et de nouvelles utilisations pour les produits agricoles. L'innovation est importante pour la santé générale de l'économie. Les innovations avec des applications plus directes, au-delà de l'exploitation agricole, telles que le niveau de transformation, peuvent rehausser les revenus agricoles. Des exemples comprennent des innovations au niveau de la transformation qui exige des produits différenciés fournis par le secteur de la production. De telles innovations permettent à toutes les parties de la chaîne de l'offre de capter de la valeur. Avoir plus d'innovations à l'aval ne peut qu'aider à créer plus d'occasions pour les fournisseurs de produits bruts.

Par les innovations, le secteur agroalimentaire peut faire partie de la solution pour le problème de maladies (manque de bonne santé) au Canada. En étant proche des consommateurs, et en livrant selon les exigences des consommateurs et de besoins de santé, le secteur de la production agricole peut établir une véritable alliance avec les consommateurs, les entreprises de transformation des produits alimentaires, les fournisseurs d'intrants, les détaillants alimentaires et les responsables des services de restauration et les consommateurs canadiens.

Un avantage durable pour certaines parties du secteur agroalimentaire canadien peut être basé sur l'exploitation des facteurs naturels du Canada (p. ex. le climat, la possibilité d'avoir des zones d'isolement, les distances aux marchés, la santé des cultures et des animaux) qui ne peuvent pas être dupliqués par les concurrents.

Il faut souligner le fait que l'agriculture fait partie des sciences de la vie et qu'elle exige une planification à long terme. Les nouveaux marchés et les occasions sont souvent lents à venir car les nouvelles technologies/utilisations représentent un éloignement du statu quo. Cela a quand même pris quelques années aux autorités de réglementation de comprendre le besoin de soutenir le développement de l'industrie de l'éthanol.

Les **implications pour les politiques gouvernementales et les réglementations associées** comprennent :

1. Les politiques et les réglementations gouvernementales devraient soutenir l'innovation (adaptation des technologies existantes et les découvertes scientifiques) à travers toute la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire;
2. Les dépenses gouvernementales en R et D de base et en R et D appliquée devraient être accrues dans les domaines qui soutiennent les stratégies d'offre du secteur agroalimentaire.

Les implications touchant la **vision et la direction stratégique** du secteur comprennent :

- Le secteur a besoin d'une stratégie scientifique à long terme;
- L'innovation doit être une partie fondamentale de la vision pour le secteur;
- La vision doit être ciblée;
- La vision doit cibler le climat canadien et les autres caractéristiques uniques servant à un avantage durable.

3.0 Sommaire des implications des politiques

Dans la section précédente, il était clairement suggéré que l'environnement opérationnel du secteur agroalimentaire de l'avenir semble très différent de ce qu'il est présentement. Une nouvelle vision aidera ce processus. Afin d'aider au développement d'une nouvelle vision, les implications des politiques gouvernementales et des réglementations associées, qui ont été notées dans les sous-sections précédentes, sont regroupées et résumées selon les thèmes suivants :

- ❑ Cible des politiques gouvernementales;
- ❑ Accès aux marchés;
- ❑ Politiques, revenus agricoles et soutien;
- ❑ Innovation; et
- ❑ Réglementations.

Cible des politiques gouvernementales :

- ❑ L'attention et le soutien gouvernementaux devraient concerner toute la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire afin d'atteindre tous les bénéficiaires d'une chaîne d'approvisionnement agroalimentaire dynamique;
- ❑ Les politiques et les réglementations gouvernementales devraient soutenir l'innovation (adaptation des technologies existantes et découvertes scientifiques) à travers toute la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire;
- ❑ La politique gouvernementale doit soutenir la R et D de base et la R et D appliquée pour résoudre les questions spécifiques de production agricole et accroître la productivité ainsi que les activités d'extension;
- ❑ Les dépenses gouvernementales dans le secteur agroalimentaire doivent être rééquilibrées. Il faut plus d'emphasis dans les domaines qui encouragent la compétitivité à long terme et la durabilité dans les domaines tels que l'application de la R et D à l'amélioration de la santé des cultures et des animaux. En établissant un nouvel équilibre, il faudra peut-être certains programmes pour aider le processus de transition;
- ❑ Il faut une politique gouvernementale progressiste pour développer et soutenir, au Canada, des marchés pour les produits non alimentaires tels que les énergies renouvelables;
- ❑ Les décideurs gouvernementaux devraient considérer la séparation des politiques agricoles (p. ex. le soutien de l'innovation) des politiques sociales rurales (p. ex. l'assurance emploi et les infrastructures sont disponibles au Canada rural) et aussi des politiques économiques et environnementales plus larges (p. ex. le soutien des installations de bio-transformation dans les régions rurales);
- ❑ Les ressources gouvernementales fournies en tant que partie de la politique agricole devraient être pour le bénéfice des agriculteurs commerciaux et non pour fournir de l'aide aux agriculteurs « style de vie » (à moins que cela ne soit une politique explicite sociale / de développement rural);
- ❑ Le Gouvernement devrait considérer une réévaluation de la question à savoir si certains types de services d'extension sont requis et ne sont pas fournis par les marchés; il devrait aussi considérer où il devrait investir pour soutenir les besoins des agriculteurs commerciaux;

Accès aux marchés :

- ❑ Les occasions de marché domestique comprennent les aliments transformés qui sont importés et non manufacturés au Canada;
- ❑ Le gouvernement devrait considérer placer plus d'emphase sur les ententes bilatérales comme moyen d'ouvrir les marchés aux exportateurs agroalimentaires canadiens;
- ❑ Le gouvernement canadien utilise des forums tels que l'OMC pour réduire les subventions et améliorer les accès aux marchés;
- ❑ Le système de réglementation devrait faciliter le développement de nouveaux marchés et non pas restreindre l'accès aux produits et aux marchés (p. ex. par des restrictions sur les variétés et la génétique, les réglementations concernant les pesticides et des réglementations non harmonisées);
- ❑ Des programmes gouvernementaux pourraient être requis afin d'aider les agriculteurs dans la transition vers de nouveaux systèmes de gestion (avec des protocoles de salubrité des aliments, de traçabilité, des considérations environnementales) qui fournissent une différenciation sur les marchés (un avantage canadien) par des chaînes d'approvisionnement intégrées qui livrent des attributs de produits spécifiés et de l'information aux usagers en bout de ligne;
- ❑ Le soutien gouvernemental pour les initiatives sur la chaîne des valeurs devrait continuer car ces initiatives rassemblent des segments de la chaîne d'approvisionnement pour discuter et résoudre les préoccupations de l'industrie et aussi pour collaborer aux initiatives;
- ❑ L'accès aux marchés peut être rehaussé par des initiatives gouvernementales de soutien qui supportent la formation de co-entreprises et de coopératives de deuxième génération afin de fournir aux producteurs une masse critique pour qu'ils concluent des ententes (p. ex. des alliances stratégiques) avec les acheteurs et ainsi livrer selon les exigences du marché et/ou les activités de valeur ajoutée (p. ex. la transformation, la production de l'éthanol);

Politiques, revenus agricoles et soutien :

- ❑ Les perspectives de revenu agricole dépendent d'un secteur manufacturier de produits alimentaires et de transformation des aliments dynamique;
- ❑ Les politiques gouvernementales dirigées vers le secteur agricole devraient être basées sur l'agriculteur commercial et ses besoins (soutien de l'infrastructure, etc.);
- ❑ Consacrer des dépenses gouvernementales pour soutenir le revenu, par rapport à la stabilisation des revenus, est contre-productif, car ces dépenses de soutien du revenu ne demeurent pas toutes dans le secteur agricole; l'effet net est plutôt que ces bénéfiques augmentent avec les fournisseurs d'intrants et les utilisateurs des produits – de telles mesures de soutien du revenu élèvent le profil des coûts et peuvent abaisser les rendements;
- ❑ Le niveau de paiements gouvernementaux directs aux producteurs devrait refléter le besoin de secours en cas de désastre et les fluctuations du revenu;
- ❑ La compensation du pouvoir de marché des agriculteurs à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement peut augmenter s'ils font partie des chaînes intégrées de valeurs qui répondent aux exigences des usagers en bout de ligne et par les initiatives globales des agriculteurs;
- ❑ Il faudrait considérer des mesures alternatives pour consolider le revenu agricole lors de la formulation des politiques;
- ❑ Il faut pouvoir mesurer la productivité agricole pour aider la prise de décisions politiques;

- ❑ Les mesures officielles et les rapports sur les fermes devraient être basées sur un critère de grosseur plus significatif que l'actuel >10 000 \$ de ventes;

Innovation :

- ❑ L'innovation peut améliorer les revenus agricoles lorsque l'innovation ne peut pas être imitée rapidement dans les autres pays et lorsqu'une innovation livre des bénéfices aux consommateurs par la chaîne des valeurs;
- ❑ Les innovations en aval de la ferme sont extrêmement importantes pour le secteur agroalimentaire en général;
- ❑ Les dépenses gouvernementales pour la recherche et le développement n'ont pas suivi la cadence des besoins ni des anciens niveaux de dépenses. Cette tendance doit être renversée pour fournir les investissements substantiels requis pour le secteur agroalimentaire;
- ❑ Les dépenses gouvernementales devraient être augmentées en R et D de base et en R et D appliquée dans les domaines qui soutiennent les stratégies d'offre du secteur agroalimentaire;
- ❑ La R et D exige des économies d'échelle, de telles activités et le financement par le gouvernement devraient être concentrés dans les centres d'excellence et les grappes industrielles;
- ❑ Les politiques gouvernementales peuvent faciliter l'innovation et la commercialisation de nouvelles technologies dans le secteur agroalimentaire par des mécanismes tels que (1) les dépenses directes en R et D, (2) des politiques fiscales pour l'innovation, (3) un environnement réglementaire qui favorise l'innovation enregistrée au Canada et (4) des programmes qui résultent en la commercialisation de ces innovations au Canada;
- ❑ L'approche globale à l'innovation peut demander des changements pour permettre aux agriculteurs d'être de plus grands bénéficiaires de l'innovation. Cela pourrait se produire par une contribution collective des agriculteurs à la R et D par des redevances d'innovation (contribution de l'agriculteur), ce qui leur permettrait d'accéder la technologie à des coûts moindres; les propriétaires de la technologie seraient remboursés par une redevance nationale. La conception institutionnelle pourrait aussi changer; les coopératives agricoles recevraient des fonds pour l'innovation par la redevance des agriculteurs, donneraient la recherche à contrat et rendraient les technologies résultantes disponibles aux membres ou au secteur à un coût minime;

Réglementations :

- ❑ Les questions réglementaires sont critiques et elles doivent être traitées avec urgence d'une manière qui concorde avec les « réglementations intelligentes » et qui ne détruit pas (ne réduit pas) le revenu agricole;
- ❑ Les réglementations courantes et imminentes empêchent les agriculteurs de développer de nouvelles cultures et d'autres innovations pour satisfaire les exigences du marché;
- ❑ Le système de réglementation doit accommoder les occasions disponibles à l'industrie agroalimentaire (p. ex. les réglementations concernant l'étiquetage, les allusions à la santé, l'accès aux marchés);
- ❑ Le système de réglementation ne doit pas ajouter des coûts inutiles à la chaîne agroalimentaire (des fournisseurs d'intrants à la production primaire, jusqu'à la manufacture de produits alimentaires); le système doit cependant aider une industrie alimentaire compétitive;

- ❑ Certaines réglementations nuisent au secteur de transformation et retirent de la valeur de la chaîne agroalimentaire alors que d'autres réglementations ajoutent de la valeur en aidant le secteur à différencier des produits alimentaires;
- ❑ Les coûts de la réglementation sur le secteur agricole doivent être mieux compris par les décideurs.

La liste ci-haut souligne le fait que plusieurs implications politiques devraient être considérées par les organismes qui opèrent dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire et par les décideurs gouvernementaux.

La liste des implications reliées à la politique souligne aussi le fait qu'il faut un repositionnement du secteur agroalimentaire. Ce repositionnement peut être facilité par le processus, initié par l'ICPA, de développer une vision que le secteur agroalimentaire pourrait considérer. La prochaine section du présent rapport touche ce point.

4.0 Vision et direction pour le secteur agroalimentaire

Une vision est un énoncé qui stipule un état désirable pour une organisation ou une industrie; c.-à-d. où le secteur agroalimentaire veut être et vers où il se dirige. Un énoncé de vision fournit aux intervenants de la chaîne agroalimentaire ainsi qu'à ceux qui désirent entrer en partenariat avec le secteur agroalimentaire la cible et la clarté nécessaires.

Cette section du rapport entame le processus de développement d'une vision et des stratégies de haut niveau nécessaires pour aider à positionner le secteur agroalimentaire canadien. Les énoncés de vision proposés ne sont que préliminaires et il sont conçus pour générer des discussions et des dialogues et aussi pour obtenir de la rétroaction sur la vision et l'exécution par des stratégies de haut niveau.

4.1 Conclusions de l'atelier sur la vision et la direction stratégique

Lors de l'atelier du 22 septembre, des intrants ont été fournis sur la vision et la direction stratégique pour le secteur alors que chaque clé / constatation était discutée. Ces commentaires et les implications pour une vision et une direction stratégique pour le secteur agroalimentaire peuvent être regroupés selon les domaines suivants :

- Pourquoi une vision?
- La vision « où voulons-nous aller? »
- Les éléments de la vision; et
- La portée de la vision; et
- L'implantation de la vision.

Pourquoi une vision?

- Il faut une nouvelle vision pour repositionner le secteur;
- Le secteur agroalimentaire canadien a besoin d'une nouvelle vision et d'une cible spécifique;
- La vision fournit une destination et une cible; le repositionnement des activités gouvernementales et des dépenses devraient découler de la vision;
- Le système de réglementation affectant le secteur agroalimentaire doit être guidé par une vision pour le secteur agroalimentaire.

La vision « Où voulons-nous aller? »

- Une vision possible serait « Le secteur agroalimentaire contribue de manière significative au fait que les Canadiens soient les plus en santé au monde » ou « Le secteur agroalimentaire; un partenariat pour un Canada en santé. »

Éléments de la vision

- L'innovation est un élément essentiel pour diffuser l'impact des prix à la baisse;
- Une direction stratégique pour le secteur devrait inclure le rehaussement de la productivité pour maintenir la compétitivité des coûts
- La vision du secteur doit être soutenue par l'innovation
- Un secteur agroalimentaire viable demande un secteur agricole réussi (?) et durable
- La vision doit être plus grande que la simple emphase sur le revenu agricole
- Devrait-il y avoir un but de maintenir une exploitation agricole moyenne ou une exploitation agricole de toute autre dimension?
- La vision doit reconnaître où la valeur durable peut être créée et soutenue;

- ❑ La vision doit tenir compte du climat canadien et des autres caractéristiques uniques employées pour un avantage durable;
- ❑ La stratégie du secteur devrait comprendre les initiatives à long terme à base scientifique;
- ❑ Il faudrait aussi tenir compte des marchés non alimentaires et des marchés domestiques;

Portée de la vision

- ❑ La vision du secteur est basée sur les agriculteurs commerciaux et l'importance de nombreuses autres exploitations agricoles pour le Canada rural;
- ❑ Une vision demande un bon alignement des agriculteurs et des besoins et des désirs des consommateurs par des chaînes de valeurs qui fonctionnent bien;
- ❑ La vision devrait comprendre la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire complète;

L'implantation de la vision

- ❑ Le CSA est un outil qui peut être utilisé pour implanter une vision du secteur agroalimentaire.

Dans le cadre de notre atelier du 22 septembre, lors des discussions sur la vision et la direction stratégique pour l'industrie agroalimentaire, quelques thèmes ont évolué autour de direction future de l'industrie; parmi celles-ci :

1. Les coûts doivent baisser afin de pouvoir compétitionner dans les marchés matures caractérisés par les offres disponibles par les exportateurs à faibles coûts;
2. L'agriculture est un fournisseur de solutions pour le reste de la société, avec des occasions immédiates dans les domaines de la santé et de l'environnement;
3. Un meilleur lien et une meilleure collaboration entre les producteurs, les manufacturiers de produits alimentaires et les consommateurs de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire;
4. Les directions stratégiques demandent un centre d'intérêt et un pragmatisme économique.

Quelques-uns parmi ces thèmes placent plus d'emphase sur les tactiques que sur une vision globale pour le secteur.

4.2 Atteindre la vision par des stratégies de haut niveau

Une fois que la vision a été développée, il est alors possible de développer des stratégies de haut niveau autour des thèmes principaux⁷. Souvent, une direction stratégique déterminante est formulée de manière à atteindre la vision. L'implantation se fera par les stratégies et les initiatives de soutien et par des stratégies fonctionnelles et/ou des plans d'action⁸.

⁷ Les stratégies peuvent inclure les buts et les objectifs autour de ces thèmes.

⁸ Un vocabulaire commun et des définitions de travail ne sont pas la norme dans ce domaine d'établissement d'une vision (et d'une direction stratégique) et des stratégies pour un organisme ou une industrie. La logique est plus importante, ce qui est qu'une vision est établie en premier du point qu'on veut atteindre, ensuite, quelques stratégies de haut niveau sont établies. Ensuite suivent des actions et des buts opérationnels pour atteindre ces fins (buts). Dans bien des organisations, les buts de rendement et les leurs mesures sont ensuite instituées par rapport aux buts établis.

Par exemple, si une vision pour le secteur est « Le secteur agroalimentaire; un partenariat pour un Canada en santé. », cela peut fournir le but et la destination requises et peut guider les actions des manufacturiers de produits alimentaires, des agriculteurs, des scientifiques et des décideurs politiques.

Les stratégies de haut niveau sont une composante clé de l'implantation de la vision. Une stratégie de soutien pourrait être d'accroître de manière significative la R et D de base de la part des gouvernements afin de soutenir l'agriculture et la transformation des aliments qui contribuent à la santé des Canadiens. Une autre stratégie de soutien pourrait être le rehaussement de l'innovation afin de permettre au secteur agroalimentaire de contribuer encore plus à l'activité économique dans les domaines tels que la production de la biomasse afin de créer des énergies renouvelables.

4.3 Construire la vision

La vision développée pour le secteur agroalimentaire canadien devrait être brève, mnémotechnique, pragmatique, elle devrait établir une direction, adresser les enjeux actuels, être progressive et une source d'inspiration pour tous les segments de la chaîne d'approvisionnement. Cela peut représenter une tâche complexe; la figure 4.1 est fournie afin d'aider à construire la vision.

La vision peut être de nature défensive, telle que l'utilisation de la R et D et l'innovation pour permettre au Canada de compétitionner avec les bas prix de l'Amérique du Sud pour les produits de base. La vision peut aussi être de nature offensive en différenciant et en bâtissant sur les forces et les occasions, par exemple en fournissant des solutions pour la santé et le bien-être des consommateurs.

La partie supérieure de la figure 4.1 fournit un exemple d'un énoncé de vision : « *Produire et fournir de la nourriture, des aliments, des fibres, des énergies renouvelables et des solutions pour la santé et le bien-être des Canadiens ainsi que des marchés à valeur ajoutée, d'une manière profitable et durable par des avantages naturels et développés.* »

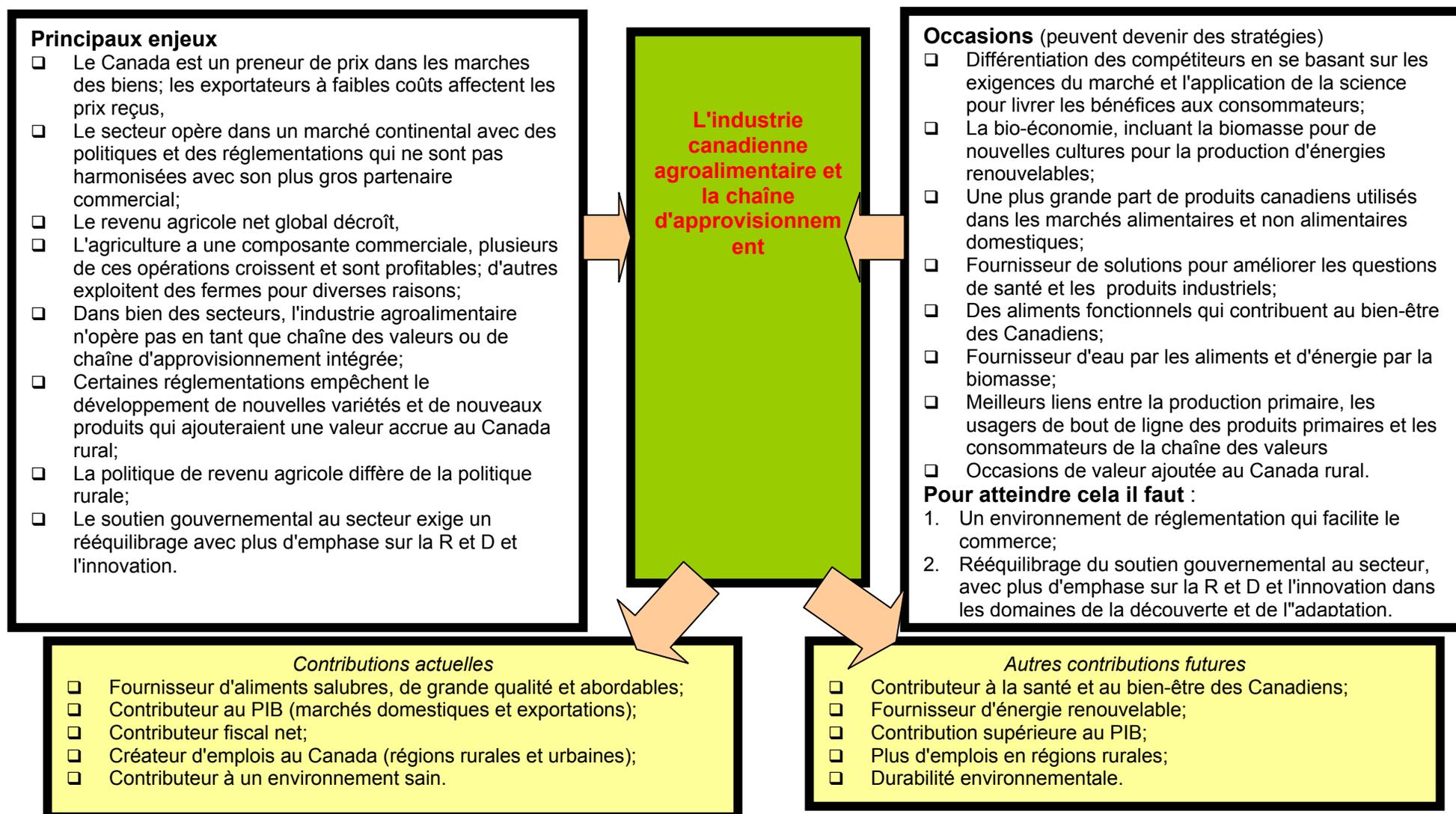
La partie gauche de la figure montre comment la vision doit être en relation avec quelques-uns des enjeux clés⁹ auxquels l'industrie agroalimentaire fait face. Parallèlement, la vision devrait être construite sur les occasions disponibles au secteur agroalimentaire et quelques-unes de ces occasions sont identifiées au côté droit de la figure 4.1. Le côté droit de la figure signale aussi que l'atteinte des occasions est basée sur quelques changements dans la cible des politiques et des réglementations gouvernementales.

La partie inférieure de la figure souligne les contributions actuelles du secteur agroalimentaire ainsi que des contributions supplémentaires futures qui découlent de l'implantation de la vision.

⁹ Ou possiblement les deux ou trois enjeux clés

Figure 4.1 Construire une vision pour l'industrie alimentaire canadienne

Vision : Produire et fournir de la nourriture, des aliments, des fibres, des énergies renouvelables et des solutions pour la santé et le bien-être des Canadiens ainsi que des marchés à valeur ajoutée mondiaux d'une manière profitable et durable par le développement et les avantages naturels et développés.



4.4 L'avenir et l'énoncé de vision

L'énoncé de vision signale le but du secteur agroalimentaire. Là où il voudrait être est basé en partie sur ce que l'avenir réserve au secteur agroalimentaire canadien. Plusieurs scénarios peuvent se dérouler autour de certaines tendances clés qui dicteront l'avenir. La vision et les stratégies qui y sont associées devraient tenir compte des tendances clés.

Quelques facteurs à considérer :

- ❑ La disponibilité de l'eau dans certains pays asiatiques et la capacité de ces pays à produire les exigences internes en alimentation;
- ❑ Les tendances mondiales de croissance de la population;
- ❑ Les besoins énergétiques, les technologies pour fournir de l'énergie et les sources d'énergie qui en découlent (matières premières);
- ❑ Les données démographiques de la population canadienne, incluant la longévité et les exigences alimentaires des aînés;
- ❑ La santé et le bien-être des Canadiens;
- ❑ Le système de réglementation qui affecte tous les aspects du bien-être des Canadiens;
- ❑ L'attrait global du Canada comme lieu où faire affaire;
- ❑ Les tendances d'urbanisation et de données démographiques sur les résidents ruraux;
- ❑ Les innovations à l'horizon et la demande qui en découle pour les produits d'agriculture primaire;
- ❑ Les innovations et le potentiel mondial d'offre des produits alimentaires de base;
- ❑ Des chaînes intégrées d'approvisionnement livrant des attributs alimentaires spécifiques et de l'information aux usagers en bout de ligne et aux consommateurs;
- ❑ Des chaînes de valeurs agroalimentaires avec des exploitations agricoles commerciales profitables;
- ❑ L'équilibre du pouvoir du marché dans toute la chaîne d'approvisionnement;
- ❑ L'impact de la production et des pratiques agricoles canadiennes sur l'environnement;
- ❑ Le rôle des régions rurales canadiennes;
- ❑ L'avantage naturel et comparatif du Canada au cours des vingt prochaines années;
- ❑ Les obligations de dépenses gouvernementales dans des domaines tels que la santé, les soins des aînés, la sécurité et les implications sur les dépenses disponibles pour le secteur agroalimentaire.

Les points signalés plus haut suggèrent que plusieurs forces et occasions peuvent affecter l'avenir du secteur agroalimentaire canadien. Plusieurs scénarios peuvent être analysés pour développer des issues plausibles pour chacune de ces forces. De ces issues, il est possible de développer quelques scénarios possibles et une compréhension de ces scénarios possibles, ainsi que leurs implications, peut aider à développer une vision pour le secteur agroalimentaire et des stratégies à implanter afin d'atteindre la vision.

Des exemples d'énoncés de vision sont fournis plus loin. Un énoncé de vision est habituellement bref, mnémotechnique, pragmatique et il sera une source d'inspiration. L'ICPA étudie présentement les énoncés de vision qui suivent et voudrait en développer un maximum de trois avec des stratégies de soutien de haut niveau qui pourraient être évaluées par des experts en la matière et des intervenants industriels. Vos commentaires sont les bienvenus.

4.5 Exemple no 1 – Processus de visualisation de l'Université de Guelph

Un exemple d'un énoncé de vision pourrait être : *L'agriculture : un pilier fondamental pour un Canada en santé*¹⁰.

Les énoncés supportant la vision comprenaient « *En l'an 2015, le Canada sera un chef de file mondial dans l'enrichissement de la santé humaine, animale et environnementale grâce à l'application de la recherche, de la technologie et des innovations sociales en agriculture et l'industrie des biosciences. En tant que fournisseur de solution pour la société, l'agriculture peut aider à réduire le déficit santé qui émerge, améliorer la qualité de vie et encourager la durabilité environnementale.* »

4.6 Exemple no 2 – La vision et les stratégies de haut niveau qui la soutiennent

Un autre exemple d'un énoncé de mission, lequel est une synthèse des intrants que l'ICPA a reçus, pourrait être : « *Produire et fournir de la nourriture, des aliments, des fibres, des énergies renouvelables, et des solutions pour la santé et le bien-être des Canadiens et des marchés à valeur ajoutée; d'une manière profitable et durable par des avantages naturels et développés.* »

Les stratégies qui pourraient servir à implanter cette vision comprennent :

1. Créer un climat commercial, de réglementation et d'innovation qui fait du Canada un endroit attrayant pour investir dans le traitement et la fabrication de produits à valeur ajoutée qui sont basés sur les produits agricoles et qui augmentent la part de produits alimentaires fabriqués au Canada;
2. Créer un environnement commercial et de réglementation qui permet au secteur agricole commercial de répondre de manière profitable aux occasions du marché;
3. Édifier des chaînes de valeur et des chaînes d'approvisionnement intégrées qui relient les usagers de bout de ligne avec les producteurs et qui fournit des attributs spécifiés aux usagers de bout de ligne et aux consommateurs;
4. Différencier les produits alimentaires canadiens par le développement de nouveaux produits, l'innovation, les systèmes d'assurance et une contribution unique à la santé et au bien-être;
5. Aligner les activités de recherche et de développement, l'innovation et l'adaptation des technologies existantes avec les besoins des chaînes de valeur dans les domaines qui assureront un avantage pour le Canada et renforceront les avantages naturels;
6. Développer des initiatives commanditées et soutenues par le gouvernement, lesquelles fourniront l'expertise nécessaire pour les découvertes scientifiques, l'adaptation et les capitaux nécessaires à l'application de nouvelles technologies et procédés adaptés par les compagnies qui transforment les produits agricoles afin de rencontrer les besoins de santé et de bien-être des Canadiens;
7. Faciliter le développement de marchés canadiens pour les produits agricoles afin de réduire la dépendance du secteur agricole sur les exportations des biens de base;
8. Fournir 10 % des besoins énergétiques du Canada par l'énergie éolienne et la biomasse;

¹⁰ Cet énoncé a été développé lors d'un processus de visualisation tenu à l'Université de Guelph en 2004

9. Développer un avantage durable dans plusieurs produits agricoles (cultures et bétail) grâce aux avantages naturels du Canada (climat, densité de production, ségrégation de la production, emplacement par rapport à la densité de la population, etc.);
10. Établir de nouvelles normes mondiales pour la santé des cultures et des animaux, pour les conditions des employés, les systèmes d'assurance de l'offre et l'empreinte environnementale qui confèrent un avantage au Canada et des coûts supérieurs de production pour plusieurs exportateurs.

Des mesures de rendement, des responsabilités organisationnelles et des limites de temps pour les étapes peuvent être associées à chaque stratégie. Ce faisant, la responsabilisation et le progrès vers l'atteinte de la vision pourra être assuré.

La vision énoncée ci-haut et les stratégies qui lui sont associées sont conçues pour différencier le secteur agroalimentaire canadien des fournisseurs de biens à faibles coûts. C'est un exemple d'une stratégie globale offensive plutôt que défensive, comme le serait le fait d'avoir des coûts compétitifs dans les marchés des biens de bases, ce qui serait une course vers le bas.

Nous encourageons vos suggestions et vos commentaires sur (1) les implications des politiques notées à la section 3.0, (2) l'énoncé de vision et la direction déterminante qui peuvent subir une analyse encore plus poussée.

Les prochaines étapes sont de peaufiner et possiblement de consolider quelques-unes des implications des politiques de la section 3.0 et, une fois complétées, de développer quelques visions et directions stratégiques possibles pour le secteur agroalimentaire. Afin de nous aider dans ce processus, nous sollicitons vos commentaires et vos suggestions.

Annexe I – Facteurs affectant le revenu agricole – principaux enjeux et constatations

Les forces mondiales :

9. Le moteur principal derrière les tendances dans le revenu agricole est le déclin à long terme des prix réels des biens; pour la plupart des biens cela est poussé par l'offre exportable mondiale qui croît plus rapidement que la demande;
10. Les grandes augmentations de l'offre exportable des exportateurs à faibles coûts tels que le Brésil et la Chine sont une force fondamentale qui façonne le secteur agricole mondial de nos jours; la croissance des exportations des principaux biens provient de pays en dehors de l'Amérique du Nord;
11. Les prix de plusieurs biens observés de nos jours peuvent être considérés des prix d'équilibre, reflétant la structure de moindres coûts des fournisseurs émergents;
12. Plusieurs parties de l'agriculture canadienne fournissent des biens dans des marchés à maturité; compétitionner dans des marchés à maturité exige le leadership des coûts et la masse critique requise pour le marché;

Les réglementations et les programmes gouvernementaux :

13. Aux États-Unis, les niveaux de subvention pour les grains et les oléagineux sont considérables; toutefois, l'impact net des prix des programmes américains peut être minime en raison des programmes de retrait des terres en culture. Lorsque les taux de subvention américains sont bas, l'effet net est négligeable. Avec les taux de subventions plus élevés, tels qu'en 2000-2001, l'effet net est une augmentation de la production et des prix quelque peu inférieurs. Au même moment, alors que les producteurs américains reçoivent des subventions directes plus élevées que les producteurs canadiens, l'impact sur les agriculteurs canadiens peut inclure l'effet des subventions américaines sur les prix des intrants canadiens;
14. Pour tous les biens, les producteurs canadiens reçoivent un pourcentage plus élevé du revenu brut des programmes de paiements directs lorsque l'on les compare aux États-Unis;
15. Les États-Unis dépensent de manière significative plus pour les services généraux et le soutien à l'agriculture, par exemple dans les domaines de l'éducation agricole, la recherche, les infrastructures et le marketing;
16. Depuis longtemps, des questions de réglementation enlèvent de la valeur à la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire canadienne;

Le revenu agricole global :

17. Une croissance des dépenses qui dépasse la croissance des revenus du marché a un effet négatif sur le revenu agricole;
18. Le revenu agricole global net n'est pas une mesure de profitabilité pour les exploitations agricoles commerciales;

Le contenu au niveau de l'exploitation agricole :

19. Le Canada compte plusieurs excellents opérateurs agricoles qui savent comment opérer leur commerce et faire un profit en utilisant leurs connaissances des affaires;
20. La capacité de gestion des affaires est un moteur fondamental du succès au niveau de l'exploitation agricole;
21. Il existe deux types généraux d'entreprise agricole, celles à vocation commerciale et les autres. Bien que le nombre total d'exploitations agricoles soit à la baisse, le

nombre de très grandes exploitations agricoles commerciales est à la hausse, plusieurs réussissent très bien;

La chaîne d'approvisionnement agroalimentaire :

22. Pour la réussite à long terme du secteur agricole, il faut un secteur non agricole viable qui traite et distribue les produits agricoles aux marchés des aliments, de fourrage, de bio-transformation et de bio-médecine et qui fournit aux agriculteurs les intrants;
23. Quelques occasions pour plus de pouvoir de marché peuvent être gagnées en répondant aux exigences du marché, ce qui comprend offrir des produits à prix compétitifs et de répondre aux exigences des acheteurs telles que la fraîcheur, la qualité, la fiabilité, les demandes logistiques, etc.; le pouvoir du marché est aussi possible par une organisation pour atteindre les efficiences associées aux achats en groupe et à des coûts moindres pour les intrants;
24. Le secteur agroalimentaire est influencé par certains facteurs déterminants qui ne sont pas spécifiques à l'agriculture et à l'alimentation (p. ex. les politiques environnementales, les ententes commerciales bilatérales et multilatérales, les approches réglementaires) et qui ne sont pas contrôlés à l'intérieur du secteur;

L'innovation et la prolongation du succès

25. Les capacités d'innovation, de productivité et de gestion sont essentielles pour continuer à faire des gains d'efficacité afin de pouvoir compétitionner dans les marchés à maturité;
26. L'innovation est fondamentale afin de permettre au secteur de fournir des produits nouveaux et différenciés dans les marchés en nouvelle croissance (qu'ils soient alimentaires, de fourrage, de bio-transformation ou biomédicaux).

Annexe II – Groupe de travail de l'ICPA – 22 septembre 2005

(Liste des participants)

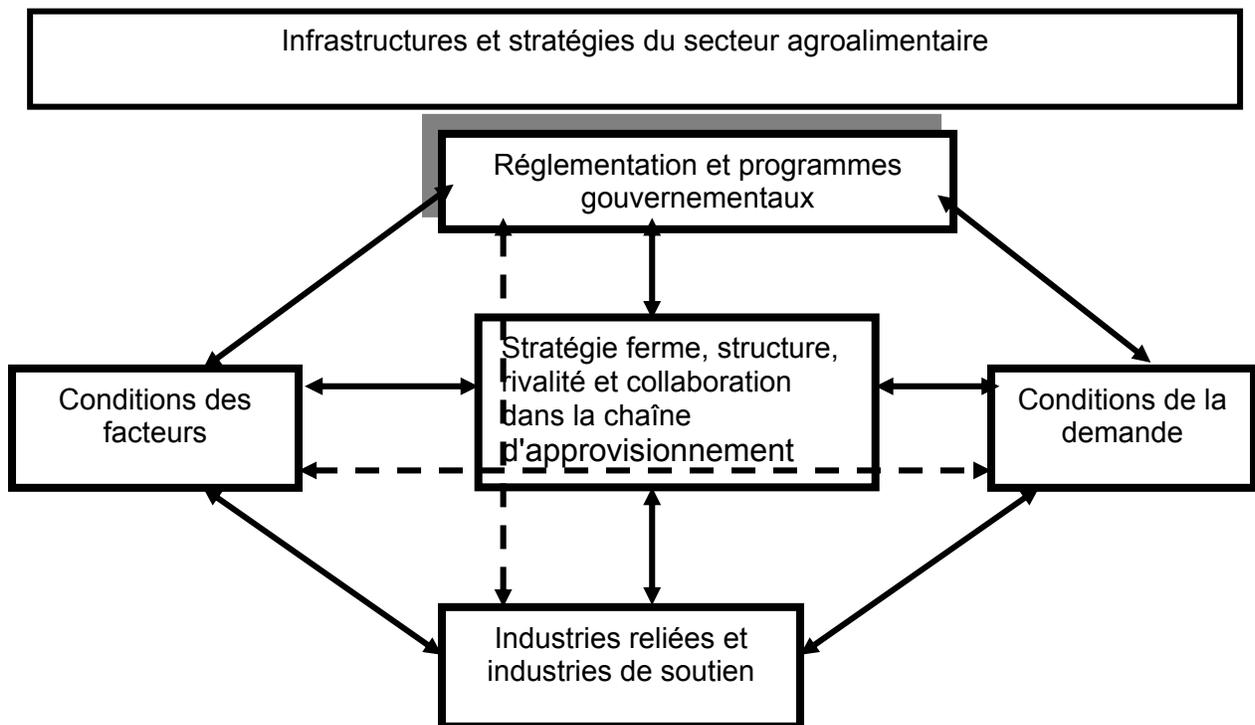
1. Gaëtan Lussier, président du Conseil d'administration, ICPA
2. Garth Coffin, président du Comité directeur du projet sur le revenu agricole
3. Doug Stewart, membre du Conseil d'administration
4. George Fleischmann, membre du Conseil d'administration
5. Ken Knox, membre du Conseil d'administration
6. Yvan Jacques, président par intérim, ICPA
7. John Groenewegen, JRG Consulting Group, - directeur du projet sur le revenu agricole
8. Justin To – Remplace Bob Friesen, FCA - Comité consultatif de l'ICPA
9. John Oliver, Maple Leaf Bio-Concepts - Comité consultatif de l'ICPA
10. Gilbert Lavoie – Remplace Laurent Pellerin, UPA - Comité consultatif de l'ICPA
11. Karl Meilke, University of Guelph (chef de réseau)
12. Richard Gray, University of Saskatchewan (chef de réseau)
13. Jim Unterschultz, University of Alberta (chef de réseau)
14. Tulay Yildirim (directeur, Division de l'analyse économique et sectorielle – AAC)
15. Bruce Archibald, (sous-ministre, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, Ontario)
16. Adele Pelland, Quarry Communications
17. Dawn Levesque (bureau régional de Guelph, AAC)

Annexe III – Cadre d'intégration

Les éléments qui sont considérés importants pour établir un avantage compétitif comprennent :

- Les conditions des facteurs, qui réfèrent aux intrants utilisés dans la production dans le secteur et la capacité résultante de production;
- Les conditions de la demande, qui réfèrent à la nature de la demande (interne et d'exportation);
- Industries connexes et de soutien, qui fournissent le savoir-faire et les avantages au secteur agroalimentaire;
- Stratégie ferme, structure, rivalité et collaboration dans la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire; et
- La réglementation et les programmes gouvernementaux.

Figure I.1 Déterminants de l'avantage compétitif dans le secteur agroalimentaire



Une version détaillée de ce cadre est illustré à la page suivante.

Cadre d'intégration

