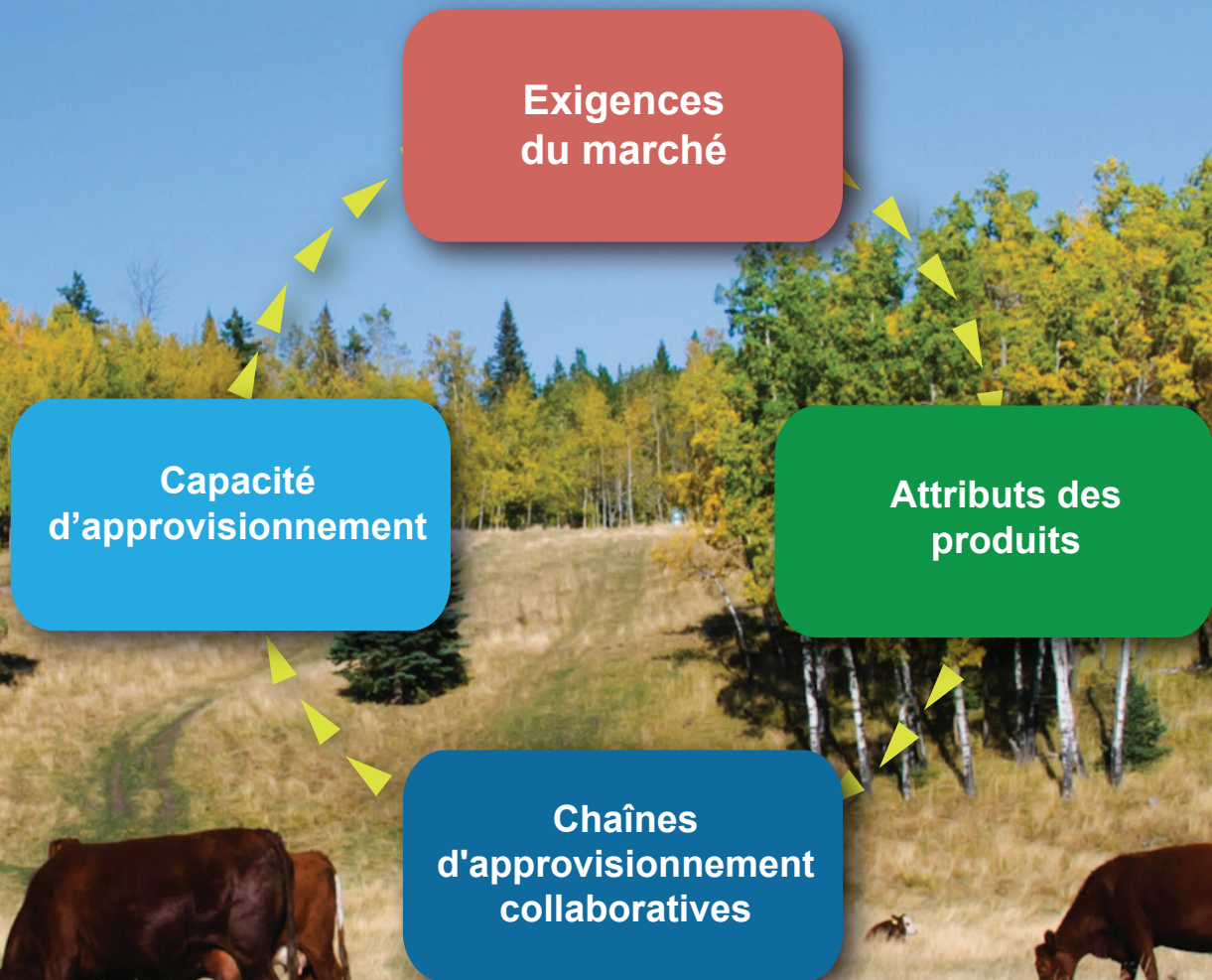


SYSTÈMES ALIMENTAIRES BOVINS DU CANADA



FEUILLE DE ROUTE POUR UN DIALOGUE SUR UNE STRATÉGIE



L'Institut canadien des politiques agro-alimentaires
960, ave Carling, CEF
Immeuble 49, bureau 318
Ottawa (Ontario) K1A 0C6

T : 613-232-8008 ou 1-866-534-7593
F : 613-232-3838

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



Agriculture and
Agri-Food Canada



Saskatchewan
Ministry of
Agriculture

Table de matières

| | |
|--|-----------|
| SYNOPSIS | 5 |
| INTRODUCTION..... | 11 |
| CHAPITRE 1 : Ce qu'on nous a dit..... | 13 |
| Évaluation du secteur bovin canadien | 13 |
| Thèmes principaux..... | 17 |
| Pourquoi la façon de voir dite « système alimentaire » est importante | 17 |
| Le système alimentaire du secteur bovin..... | 17 |
| Feuille de route du système alimentaire bovin..... | 19 |
| Utilisation de la Feuille de route | 19 |
| CHAPITRE 2 : Contexte dans lequel nous évoluons – Défis..... | 21 |
| 1. Balance commerciale du Canada..... | 22 |
| 2. Taille du cheptel national | 26 |
| 3. Sources protéiniques concurrentielles | 29 |
| 4. Concertation des chaînes d'approvisionnement du bœuf | 32 |
| Conclusion | 33 |
| CHAPITRE 3 : L' « Avantage information » | 35 |
| Avantage axé sur l'information..... | 35 |
| Définition d'un avantage concurrentiel axé sur l'information | 35 |
| Innovation | 42 |
| Traçabilité | 43 |
| Gestion des écosystèmes..... | 49 |
| Conclusion | 52 |
| CHAPITRE 4 : Stratégie et façon de pensée en termes de systèmes alimentaires..... | 53 |
| Stratégie et rétroaction des intervenants | 53 |
| Catalyseurs de virages stratégiques..... | 54 |
| Façon de pensée en termes de systèmes alimentaires | 60 |
| Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie..... | 62 |
| Utilisation de la Feuille de route | 63 |
| Composantes de la Feuille de route..... | 65 |
| Scénario Feuille de route: Le marché d'exportation vers l'UE..... | 66 |
| Implications en matière de stratégie et de politiques | 70 |
| Conclusion | 72 |
| CONCLUSION | 73 |

ANNEXES

| | |
|---|-----|
| A : Innovation et applications génétiques | 76 |
| B : Système de traçabilité du bœuf canadien | 77 |
| C : Cheptel et pâturage: Assise du secteur du bœuf | 79 |
| D : Une belle occasion, exemple en provenance du Royaume-Uni | 81 |
| E : Mise en œuvre d'une stratégie bovine en Australie-Méridionale | 83 |
| F : Stratégie laitière durable des USA | 85 |
| G : Évolution stratégique du secteur forestier canadien | 86 |
| H : Viande et animaux d'élevage en Australie | 87 |
| I : Scénarios de feuille de route | 88 |
| a. Recours aux antibiotiques dans la production bovine | 88 |
| b. Marché d'exportation japonais..... | 93 |
| c. Description générique des composantes de la Feuille de route..... | 97 |
| J : Organismes consultés | 104 |
| K : Remerciements | 107 |

SYNOPSIS

Le secteur du bœuf du Canada doit se doter d'une solide stratégie à long terme – ainsi que d'un engagement à la mettre en œuvre – s'il tient à se tailler une place à titre de puissance concurrentielle dans les marchés intérieur et étrangers. Aux fins du présent rapport, l'Institut canadien des politiques agro-alimentaires (ICPA) a entrepris une étude détaillée du secteur du bœuf du Canada. Les résultats révèlent que le Canada ne jouit pas d'une telle stratégie pour son secteur du bœuf. La recherche indique en outre que le secteur rate des occasions économiques et que sa position concurrentielle se détériore. Plusieurs intervenants du secteur sont d'avis qu'une correction de parcours s'impose. Ils désirent engager le dialogue au sujet d'une stratégie. Mais ces échanges ne peuvent avoir lieu qu'à la condition que les leaders du secteur soient prêts à agir.

Le chapitre 1 du présent rapport porte surtout sur les résultats d'entrevues et les grands thèmes qui s'en sont dégagés. Le chapitre 2 énonce les défis auxquels fait face le secteur, dont les points saillants sont décrits ci-après. Le chapitre 3 présente les occasions et avance que l'« information » puisse servir de tremplin pour améliorer le rendement du secteur dans les marchés intérieur et étrangers et permettre de créer un avantage concurrentiel. Au chapitre 4, le rapport fait état de plusieurs études de cas portant sur l'élaboration de stratégies au Canada et ailleurs et décrit en détail une feuille de route servant à encourager un dialogue en matière stratégique. Le mandat de l'ICPA est de favoriser le dialogue et de présenter des options de solutions aux nouveaux enjeux dans le but de favoriser la réussite du secteur agroalimentaire canadien.

Par le passé, le secteur du bœuf canadien a su se rallier. Après les déboires causés par la crise de ESB de 2003, le secteur s'est ressaisi et, de concert avec le gouvernement, a repris la route. Mais le marché a évolué depuis, et le secteur fait face à plusieurs nouveaux défis dont la balance commerciale avec les USA, source de préoccupations majeures. L'ICPA a posé « trois questions pertinentes » et, sur la base de nos recherches, présente dans le présent rapport des réponses et d'importants sujets que le secteur du bœuf se doit d'aborder. L'avenir de l'industrie du bœuf canadien pourra fort bien se jouer en fonction des réponses du secteur aux questions suivantes.

Le secteur du bœuf rate des occasions économiques et sa position concurrentielle est à la traîne.

Trois questions pertinentes

1. Les initiatives récentes du gouvernement visant à repérer et ouvrir de nouveaux marchés étrangers devraient soulever la question fort pertinente suivante : Quelle est la stratégie du secteur du bœuf pour profiter de ces nouvelles occasions d'affaires?

Les recherches de l'ICPA révèlent que le secteur n'est pas encore en mesure de saisir les occasions qu'offrent ces nouveaux débouchés commerciaux.

- Quelque 85% de nos échanges commerciaux de bœuf et bovins se font avec les USA. N'est-il pas important de diversifier nos marchés en orientant une proportion plus forte de nos exportations ailleurs qu'aux USA vers ces marchés qui nous sont dorénavant accessibles?

- La valeur des exportations de bœuf vers d'autres pays dépasse souvent la valeur reçue des exportations canadiennes vers les USA. Une telle dépendance substantielle à l'égard des USA semble empêcher le Canada de saisir d'autres précieuses occasions. Comment le secteur décide-t-il de la composition optimale de ses marchés d'exportation et du cheminement stratégique à suivre en fonction de ses forces actuelles et futures?
 - Il faut un approvisionnement en bœuf suffisant pour pouvoir augmenter les exportations. Pourtant, le cheptel bovin du Canada a diminué de 1 million de têtes, soit 20% depuis 2005. Comment maintenir une masse critique de bovins pour répondre aux occasions commerciales futures?
2. Dans son marché intérieur, la balance commerciale de bœuf du Canada se détériore. Le Canada risque de devenir un importateur net de bœuf. Que font les intervenants du bœuf pour tenter de reprendre notre juste part du marché intérieur du bœuf?

Les données révèlent que notre dépendance envers les USA procure des avantages plus nombreux à ce pays qu'au nôtre.

Les données révèlent que notre dépendance considérable envers les USA procure des avantages plus nombreux à ce pays qu'à notre propre secteur du bœuf.

- En 2011, le Canada disposait d'une nette balance commerciale de bœuf de \$42 millions avec les USA (excluant les abats de boucherie, les foies et langues). En 2002, la balance commerciale nette de bœuf du Canada était de \$1,4 milliard. Cette érosion de la balance commerciale du Canada n'est-elle pas un indice important de perte de productivité?
- La valeur unitaire des exportations canadiennes vers les USA équivaut seulement à environ 60% de la valeur des importations des USA au Canada. Nous détournons vers les USA des activités économiques (de valeur ajoutée) alors que les transformateurs américains, pour leur part, renvoient au Canada des produits de plus grande valeur. Ne ratons-nous pas une occasion économique plus grande de mieux servir notre propre marché intérieur (par ex. une transformation accrue et plus poussée)?
- En assurant le « remblayage » des USA avec nos produits, ce pays réalise de plus grands avantages en augmentant de façon marquée ses exportations ailleurs qu'au Canada. Depuis 2005, les exportations de bœuf américain sont en hausse de 280% quant à leur valeur, et de 159% en termes de tonnage. Les exportations de bœuf du Canada au-delà des USA ont augmenté de 45% quant à leur valeur et de 13% en termes de tonnage. Par rapport à 2002, les exportations canadiennes vers les marchés étrangers autres que les USA fléchissaient à 3,5% alors qu'aux USA, l'industrie du bœuf augmentait de 51% ses exportations vers les marchés étrangers (excluant les envois au Canada).
- Sommes-nous satisfaits de voir les USA augmenter leurs exportations grâce, en grande partie, à l'ajout des bovins d'abattage et d'engraissement canadiens à leur propre approvisionnement intérieur?

3. Les consommateurs et autres intervenants alimentaires se préoccupent de plus en plus de la façon suivant laquelle le bœuf et leurs aliments en général sont produits. Quelle conséquence cela a-t-il sur la façon de présenter le bœuf comme source protéinique à privilégier et sur la confiance du consommateur?
 - La consommation mondiale de volaille a augmenté de 10,3% au cours des trois dernières années (2008-2011) alors que celle du bœuf a chuté de 3,5%. La consommation de bœuf per capita au Canada et dans les pays de l'OCDE est à la baisse. Au Canada, elle a chuté de 10,7% depuis 2001. La consommation de porc durant la même période a baissé de 28%, alors que la consommation de volaille (poulet, poule et dinde) a augmenté de 3,4%. Le prix est un facteur déterminant. Le bœuf coûte plus cher à produire que d'autres sources de protéines. De plus, malgré certaines améliorations, il faut plus de grains par kilo pour produire du bœuf que d'autres sources protéiniques animales. Cela ajoute aussi aux critiques voulant que l'empreinte environnementale du bœuf ne soit pas durable et, pour certains, il s'agit là d'un prétexte pour ne pas consommer de bœuf. On se préoccupe aussi de la valeur nutritive perçue du bœuf et du traitement éthique des animaux. Comment les perceptions et préoccupations des consommateurs affectent-elles leur comportement quant à la consommation de bœuf?
 - La consommation de viande est en hausse dans les pays émergents. Les prévisions à la hausse sont très positives si l'on tient compte de l'enrichissement progressif de la classe moyenne. Toutefois, d'autres pays se préparent à servir ces marchés. Quels sont les objectifs du secteur du bœuf visant des créneaux précis de ce marché?

Au cours de nos entrevues, plusieurs intervenants du secteur du bœuf nous ont confié que le secteur fonctionne en l'absence d'une stratégie, qu'il n'existe qu'une collaboration minimale, qu'il n'y a pas de vision ou d'objectifs communs et que le leadership est morcelé.

Après nos entretiens avec plus de 80 intervenants, nous avons ainsi fait le bilan de leurs principales inquiétudes :

Rétroaction en trois principaux points

1. « Besoin d'une stratégie » : Plusieurs des personnes consultées ont suggéré qu'il fallait du changement. Tel qu'indiqué au début, nombre d'entre eux ont noté l'absence d'une véritable stratégie pour le secteur et d'un plan stratégique à long terme commun ralliant tous les intervenants.
2. « Besoin de concertation » : Plusieurs de nos interlocuteurs ont relevé l'absence d'une collaboration même minimale parmi les intervenants.
3. « Besoin de leadership » : Bon nombre de personnes consultées ont remarqué qu'il y a un trop grand nombre d'interlocuteurs parlant au nom du secteur du bœuf, et que s'ajoute à cela une absence de leadership partagé ou collaboratif. Un leadership est nécessaire pour rallier (et concerter) les intervenants afin de favoriser l'adaptation au changement.

Notre objectif est de créer les conditions propices à un nouveau dialogue dans tout le secteur du bœuf.

Notre objectif est de créer les conditions propices à un nouveau dialogue dans tout le secteur du bœuf. Le rôle de l'ICPA n'est pas d'élaborer la stratégie du secteur mais plutôt de contribuer des idées pour qu'un dialogue stratégique soit lancé. Le présent rapport présente les suggestions suivantes :

Trois suggestions :

Une stratégie à long terme est nécessaire pour développer la marque de commerce boeuf et susciter la confiance des consommateurs dans le produit et son processus de production.

1. Un usage judicieux de l' « information » peut servir à créer un avantage concurrentiel.

Le programme existant du Canada visant à répertorier les bovins et les entreprises est grandement supérieur à ceux des USA. Le Canada est sur le point de pouvoir fournir de l'information d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, au profit des producteurs, transformateurs et consommateurs. Plus d'information sur les variations de la production, sur le classement et la qualité des coupes de bœuf constitue un avantage clé permettant de répondre aux besoins du consommateur et d'assurer une plus grande valeur économique au secteur. Il s'agit là d'une façon d'établir un lien entre, d'une part, le potentiel génétique des bovins, les meilleures pratiques de manipulation, la nutrition et la santé animale et, d'autre part, les préférences des consommateurs et les efforts de mise en marché de l'industrie.

2. Le gouvernement doit encourager l'élaboration d'une stratégie.

Bien que l'industrie doive s'approprier la stratégie, le gouvernement devrait lier son soutien financier à l'élaboration d'une solide stratégie industrielle. Le gouvernement doit alors axer ses propres politiques et initiatives, son financement et ses règlements pour favoriser l'avènement de cette stratégie. Il doit aussi, et cela est d'une grande importance, aborder les négociations sur l'accès de l'industrie aux marchés du bœuf à l'aide d'un plan stratégique qui tient compte de la stratégie et du positionnement de l'industrie.

Plusieurs intervenants du secteur du bœuf nous ont confié que le secteur fonctionne sans stratégie, qu'il n'existe qu'une collaboration minimale, qu'il n'y a pas de vision ou d'objectifs communs et que le leadership est morcelé.

3. Le présent rapport insiste sur la nécessité d'un leadership en mesure d'engager le changement.

Les champions dans chacune des chaînes d'approvisionnement doivent agir. Mais devrait-il y avoir un organisme national doté d'un mandat et des moyens financiers pour élaborer et soutenir une stratégie globale à l'échelle nationale et internationale? Le bienfondé d'un tel concept devrait faire l'objet du dialogue. Autrement dit, sans un tel leadership, le statu quo prévaudra-t-il?

Une nouvelle approche

La prémisse centrale du présent rapport est la suivante, « quelle est la stratégie » et « comment y arriver »?

La réponse débute par le dialogue. Nous offrons une lentille à travers laquelle un tel dialogue peut s'entretenir dans une perspective « systèmes alimentaires ». Les enjeux sont connexes et complexes; plusieurs acteurs doivent prendre part aux échanges; la production et l'approvisionnement alimentaires sont liés au plus large contexte sociétal dans lequel le secteur agroalimentaire (et du bœuf) opère.

Le concept des systèmes alimentaires de l'ICPA se décline en trois dimensions.¹ Il s'agit d'abord de la façon suivant laquelle les chaînes d'approvisionnement collaborent pour répondre avec profit aux besoins des consommateurs. L'identification d'objectifs communs pour assurer des avantages réciproques est d'importance critique. Deuxièmement, la façon de penser dite système alimentaire élève le niveau de discussion afin de prendre en compte les implications sociétales plus larges. Le marché nous indique qu'il faut tenir compte de cette dynamique. Les consommateurs s'intéressent à l'impact de la production alimentaire sur eux et leur environnement. Troisièmement, une approche axée sur les systèmes alimentaires prend acte du fait que les chaînes d'approvisionnement interagissent et collaborent avec de nombreux autres acteurs, dont ceux des secteurs de la santé, de l'environnement, des agrofournisseurs, de la recherche, des gouvernements et bien d'autres. Le présent rapport se veut un outil (ou une « feuille de route ») pour aider à structurer les échanges en établissant des liens entre les intérêts respectifs.

Une stratégie à long terme et partagée est nécessaire pour construire la marque de bœuf et susciter la confiance des consommateurs.

Aux fins du présent rapport, l'ICPA a interviewé plus de 80 intervenants du secteur du bœuf et d'autres secteurs connexes à l'automne de 2011. Au cours de l'hiver 2012, les auteurs ont reçu les commentaires d'associations de l'industrie représentant le secteur bovin aux niveaux provincial et national, de représentants du créneau des abattoirs et du marché alimentaire au détail et des secteurs de la restauration, des gouvernements et de divers membres de la Table ronde sur la chaîne de valeur du bœuf. Les consultations se sont poursuivies au cours de 2012.

Bref, le secteur du bœuf canadien, tout en misant sur les démarches progressives déjà entreprises, doit décider de la position qu'il entend se donner dans ce marché en constante évolution. L'indécision nous privera de réelles occasions qui s'offrent à nous.

1. Le concept des systèmes alimentaires de l'ICPA a été élaboré dans son rapport intitulé La destination du secteur agroalimentaire : Une nouvelle approche stratégique, 2011.

INTRODUCTION

L'industrie bovine du Canada génère plus de \$6 milliards en ventes à la ferme, contribue plus de \$26 milliards à l'économie canadienne et représente 15% de la valeur de la production agricole.² Bien qu'il s'agisse là d'une importante réalisation, les tendances économiques indiquent que le secteur régresse. À ce stade-ci, l'élaboration d'une stratégie à long terme globale, qui ouvre la voie vers l'amélioration du rendement de l'industrie en termes de marchés intérieur et d'exportation, pourrait avoir un effet bénéfique important. Les gouvernements ont récemment déployé de vigoureuses initiatives visant à ouvrir de nouveaux marchés à l'étranger. Ces efforts devraient soulever la question suivante : Quelle est la stratégie du secteur bovin visant à profiter de ces nouvelles occasions?

En matière de marché intérieur, la balance commerciale du bœuf se détériore. Le Canada risque de devenir un importateur net de bœuf américain. Que font les intervenants du bœuf pour reconquérir notre propre part du marché intérieur du bœuf? Parallèlement, consommateurs et autres intervenants alimentaires se préoccupent de plus en plus de la manière dont leurs aliments sont produits. Quelles sont les conséquences de cet état de fait sur le positionnement du bœuf par rapport aux sources protéiniques concurrentielles et au maintien de la confiance du consommateur? Notre force concurrentielle future dépend des réponses du secteur à ces questions. Notre habileté et notre enthousiasme à y répondre méritent d'être examinés.

Lors des recherches menées en marge du présent rapport, plusieurs intervenants du secteur bovin ont noté l'absence d'une stratégie, de vision, d'objectifs communs et de leadership concerté, et que la collaboration n'était que fragmentaire. Suite à la crise de ESB de 2003, le secteur bovin canadien s'est ressaisi avec succès. Aujourd'hui, par contre, le secteur fait face à un marché concurrentiel en rapide évolution. Les intervenants doivent évaluer les mesures nécessaires à prendre à l'avenir pour créer des occasions et des avantages rentables dans les marchés intérieur et étrangers.

L'Institut canadien des politiques agro-alimentaires (ICPA) a entrepris la présente étude grâce au financement de la Alberta Livestock and Meat Agency (ALMA), commanditaire principal, de la Banque Royale du Canada (RBC) et du Saskatchewan Department of Agriculture.

Le mandat de l'ICPA est de favoriser le dialogue sur les enjeux agroalimentaires émergents et de présenter des options de solutions devant servir de base à la réussite future du secteur agroalimentaire canadien. Le présent rapport renferme des concepts visant à améliorer la compétitivité du secteur bovin au Canada.

2. Statistique Canada, Recettes monétaires agricoles. Novembre 2011. Publication 21-011-X. <http://www.statcan.gc.ca/pub/21-011-x/2011002/t031-eng.htm>

Aperçu du rapport

- Le chapitre 1 résume les résultats des entrevues et « ce qu'on nous a dit ». De plus, on y retrouve une vue d'ensemble du système alimentaire bovin (aussi couvert au chapitre 4).
- Le chapitre 2 énumère certains défis auxquels fait face le secteur bovin. Le rapport présente la rétroaction sous quatre grandes rubriques : La position commerciale du Canada, la taille du cheptel national, les sources protéiniques concurrentielles et la dynamique de la chaîne d'approvisionnement. Ces sujets servent de cadre à la « Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie » de l'ICPA, qui est présentée au chapitre 4.
- Le chapitre 3 présente les occasions. Il se penche sur la question de l'information et de la possibilité pour celle-ci de servir de base permettant de définir notre avantage concurrentiel. Profiter des occasions économiques pour répondre aux besoins alimentaires du consommateur constitue le moyen, et les flots d'information en sont les outils. Par exemple, il est maintenant possible d'opérationnaliser l'information (en termes du rendement et du classement des carcasses basés sur l'hérédité et l'alimentation) grâce à l'identification du bétail. Comme on le verra plus loin, il pourrait s'agir là d'un tremplin vers un avantage concurrentiel à l'égard des USA.
- Le chapitre 4 se penche sur l'élaboration d'une stratégie. Il fait le point sur les leçons tirées d'approches retenues par diverses organisations. Plusieurs intervenants nous ont confié qu'un dialogue sur une stratégie s'imposait. Toutefois, le morcellement des chaînes d'approvisionnement du bœuf a nui à la concertation. L'approche « Systèmes » est suggérée comme point de départ pour lancer la discussion; mais il faut du leadership et un engouement pour le changement. Le chapitre décrit un outil, ou feuille de route, devant servir à faciliter une discussion systématique sur une stratégie.
- La conclusion rappelle que ce n'est pas à l'ICPA de rédiger un plan stratégique pour le secteur. L'industrie doit s'approprier une stratégie. Elle doit définir son avantage concurrentiel et la route à suivre pour y arriver. Le gouvernement peut jouer un rôle critique en encourageant et en aidant le secteur à démontrer (ou élaborer) sa stratégie à long terme. Le gouvernement peut aussi faire sa part en orchestrant ses politiques afin de soutenir ladite stratégie. Bien que le présent rapport porte sur le bœuf, il aura aussi des répercussions sur d'autres secteurs agroalimentaires; l'approche en général et la Feuille de route pourraient aussi servir (une fois adaptées) à lancer le dialogue en matière stratégique utile à d'autres secteurs.
- Les annexes renferment de l'information additionnelle sur les enjeux mentionnés au fil des chapitres.

CHAPITRE I: Ce qu'on nous a dit

Le présent rapport s'inspire de la synthèse de plus de 80 entrevues menées à l'automne de 2011, et d'une importante consultation réalisée au cours de l'hiver et du printemps 2012. (Voir la liste des organismes participants à l'Annexe J). Des représentants de chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement du bœuf ont été interviewés dont les éleveurs-naisseur, les exploitants de parcs d'engraissement, les abattoirs, les distributeurs alimentaires et les détaillants. Des intervenants ont aussi été rencontrés provenant de secteurs moins traditionnels, dont la santé, la gestion de l'information et les services financiers. Des organismes de partout au Canada ont été consultés dont plus de la moitié étaient situés dans l'Ouest canadien.³

Évaluation du secteur bovin canadien

L'évaluation suivante du secteur bovin canadien émane du résumé de nos entrevues. La rétroaction est classée selon l'approche FFOM, c'est à dire que les propos entendus sont classés sous les rubriques Force, Faiblesse, Occasion ou Menace afin de mieux illustrer l'état du secteur bovin canadien. Une vue d'ensemble de l'environnement d'exploitation précède le résumé FFOM.

Fait à remarquer, notre évaluation des ces nombreuses discussions révèle trois grandes inquiétudes communes chez plusieurs individus du secteur; il s'agit de faiblesses en matière de stratégie, de concertation et de leadership telles que mentionnées ci-après. L'on considèrerait que des actions concertées dans ces trois domaines étaient essentielles à la pleine réalisation du potentiel du Canada au titre de fournisseur de bœuf dans les marchés intérieur et étrangers.

« Environnement d'exploitation »

Les personnes interviewées ont fait les commentaires suivants concernant l'environnement d'exploitation dans lequel le secteur bovin évolue. Ces points de vue sont essentiels à une bonne compréhension des perspectives des intervenants mais il est important de mentionner que les déclarations qui suivent (y compris les statistiques) n'ont pas fait l'objet d'une validation par l'ICPA quant à leur exactitude ou contexte. Les points suivants reflètent l'opinion des personnes interviewées; donc le lecteur devrait prendre toutes les précautions nécessaires avant d'utiliser à titre de référence les données contenues dans la présente section. (Le chapitre suivant présente certaines données clés relatives au secteur du bœuf, telles les exportations, la taille du cheptel, etc.)

Commentaires d'ordre général des personnes interviewées :

- Déclin de la consommation per capita du bœuf au Canada
- Les consommateurs sont mieux informés et conscients des enjeux
- Certains consommateurs réduisent leur consommation de boeuf à cause d'enjeux liés à la santé, à l'environnement et la responsabilité sociale, par ex. le traitement éthique des animaux
- Les décisions d'achats des consommateurs sont de plus en plus motivées par leur niveau de confiance dans le produit ainsi que sa provenance
- Le secteur du bœuf traditionnel compte pour plus de 95% des volumes
- Les économies d'échelle dans le secteur de la transformation ont des répercussions négatives sur les coûts des usines de traitement de moindre envergure

3. L'ICPA est reconnaissante des contributions réfléchies et du précieux temps que nous ont accordés toutes les personnes consultées ainsi que celles d'entre elles qui ont fourni de judicieux conseils et de la rétroaction. Nous avons aussi apprécié les nombreuses invitations reçues d'intervenants à présenter les résultats de nos travaux en cours.

- Plus de 90% de la transformation s'effectuent dans deux provinces : l'Alberta et l'Ontario
- Deux entreprises conditionnent la majorité du bœuf canadien
- Il s'agit essentiellement d'une stratégie de pression vers les usines de transformation
- L'absence de l'attraction par la demande occasionne des pertes (usage inefficent des ressources) et des coûts plus élevés
- Modèle d'affaire axé sur « l'assymétrie de l'information » et un minimum de collaboration
- Certaines chaînes d'approvisionnement sont intégrées : abattoir-parc d'engraissement et parc d'engraissement-producteur naisseur
- Bien qu'il existe certains créneaux de chaînes de valeur, l'absence d'une masse critique est source de faiblesse
- Les exportations de 2010 comptent pour 65% du volume d'abattage (incluant animaux vivants)
- Fort lien économique avec les USA
- Potentiel de croissance anticipé dans les marchés en développement tels la Chine et l'Amérique latine; par contre, les pays exportateurs à faible prix de revient tels le Brésil et l'Argentine ciblent ces marchés d'exportation
- La rétroaction des détaillants précise que les volumes de bœuf haché ont augmenté

“Forces”

- La génétique canadienne de renommée internationale en demande partout dans le monde est à la base d'un cheptel supérieur
- Le cheptel canadien est l'un des plus sains, sinon le plus sain au monde, puisqu'il n'est pas affligé par la tique et autres maladies des climats plus chauds
- Les ressources naturelles sont propices à l'exploitation de naissance
- La profusion de ressources naturelles soutient la production bovine
- La taille du cheptel bovin national assure une masse critique nécessaire
- L'infrastructure de production et de conditionnement du secteur bovin dans l'Ouest canadien, ainsi que les fournisseurs d'intrants et de services
- La qualité du bœuf canadien
- La demande intérieure en bœuf canadien (si bien étiqueté et à prix approprié)
- Produits du bœuf de haute qualité et infrastructure de soutien (Canadian Beef Advantage (CBA), assurance de la salubrité des aliments)
- La marque de commerce «Produit du Canada » est bien perçue et respectée partout dans le monde
- Le système d'assurance de la salubrité des aliments est considéré tout aussi bon, sinon meilleur, que n'importe où au monde
- Systèmes d'identification et de traçabilité bien établis

“Faiblesses”

- Déclin de la consommation intérieure (au total et per capita)
- Le secteur ne connaît pas suffisamment les marchés pour réaliser son potentiel
- Insuffisance d'attention accordée au consommateur par les chaînes d'approvisionnement
- Taille des coupes de viande prêtes à manger par rapport à la demande des consommateurs (sans perte en épaisseur inutile)

- Insuffisance de viandes prêtes pour l'étalage fournis aux détaillants, ce qui cause des pertes systémiques plus grandes que pour les produits emballés en des endroits centralisés
- Un secteur axé sur une stratégie de pression par le produit plutôt que d'attraction par la demande, ne disposant que de quelques chaînes de valeur
- À cause de la taille du marché canadien, le secteur global du bœuf dépend du marché d'exportation pour maximiser la valeur des carcasses
- Importante dépendance envers le marché américain
- Absence d'équivalence avec les catégories américaines, ce qui résulte en des valeurs moindres de carcasse parée
- Le taux de change plus élevé de la devise canadienne a entraîné une structure de coûts plus élevée des chaînes d'approvisionnement par rapport à celle des années 90, alors que l'industrie connaissait une expansion
- Le niveau des coûts dans les chaînes d'approvisionnement
- Concentration dans le secteur du conditionnement du bœuf qui réduit le nombre de débouchés de marché pour le bœuf immédiatement commercialisable
- Flots d'information réduits qui nuisent à une allocation efficiente des ressources
- Haut niveau d'indépendance des affaires, ou « mentalité du cowboy », qui minimise la collaboration
- Collaboration minimale d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement qui risque d'entraîner une hausse des coûts
- Progrès minimes sur le plan de la productivité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement
- Peu d'innovation (recours à la génétique, nutrition, nouveaux produits, technologie) pour réduire les coûts de productivité qui résulte, en partie, du peu de collaboration (bien qu'il y ait des exceptions, et celles-ci relèvent des domaines de renommée internationale)
- Peu d'innovation due, en partie, à une culture canadienne d'aversion au risque et de faible profitabilité
- Industrie en pleine maturité qui se caractérise par son peu d'activités en R&D.

“Occasions”

- Ciblage stratégique de marchés d'exportation, surtout ceux de faible consommation de bœuf et de revenu disponible en hausse tels la Chine
- Réduction de la dépendance à l'égard du marché américain
- Recours aux atouts de l'identification animale et de la traçabilité dans certains marchés
- Segments spécialisés du marché intérieur tels celui du bœuf sans ajouts d'hormones
- Croissance du marché intérieur basée sur une meilleure connaissance des besoins du consommateur
- Meilleure communication avec les consommateurs sur des enjeux liés au bœuf tels l'alimentation animale, la façon d'apprêter les produits du bœuf et le traitement éthique des animaux
- Comment communiquer aux consommateurs les attributs du bœuf et la façon d'apprêter les différentes coupes de boeuf
- Plus grande attention accordée aux besoins du consommateur et à l'innovation nécessaire pour y répondre
- Prix attrayants de produits dans des segments du détail tels les magasins à rabais, où le consommateur achète en fonction du prix
- Promotion du bœuf sur les marchés intérieur et étrangers en ayant recours à la marque « Produit du Canada »

- Image de marque du bœuf – organique, sans hormone, naturel, « écologique » – pour certains segments du marché du bœuf intérieur
- Collaboration entre certaines chaînes de valeur précises afin d’atteindre la masse critique en matière de coupes à valeur moindre pour améliorer la valeur organique des carcasses de bœuf organique, naturel et sans hormone
- Recours au désossage à chaud, pour satisfaire au marché de coupes de haute qualité, et au hachage du reste de la carcasse
- Abaisser les coûts globaux des chaînes d’approvisionnement au moyen de l’innovation, de gains de productivité et de réduction des pertes systémiques
- Gains de productivité pour augmenter le rendement sur investissement du secteur du naissage-élevage et en maintenir/accroître le cheptel
- Investissement dans le développement de nouveaux produits
- Devancer les USA sur le marché chinois
- Approche plus intelligente et plus stratégique d’accès au marché

“Menaces”

- Part du marché protéinique évolue vers la volaille (perception de coût inférieur), les poissons/fruits de mer et les protéines issues de plantes (perception de valeur nutritive plus grande dans les deux cas)
- Préoccupations du consommateur à l’égard des enjeux liés à la santé, à la façon de traiter les animaux et à l’impact environnemental de la production bovine
- Renseignements erronés sur les attributs sanitaires et nutritifs du bœuf
- Compétitivité-coûts par rapport aux autres sources protéiniques
- Fournir un produit de haute qualité qui nécessite plus de grains à produire que d’autres viandes, surtout dans un contexte où la production de grains est coûteuse
- Perte des parts du marché intérieur aux mains des producteurs américains
- Forte concurrence des importations à plus bas prix dans le marché intérieur, particulièrement des coupes de haute qualité en provenance des USA
- Passer du statut d’exportateur net de bœuf (en termes de valeur) à celui de net importateur de bœuf
- Arriver à concurrencer les autres pays exportateurs de bœuf avec une devise canadienne forte
- Compétitivité-coût de production du bœuf canadien par rapport à celles des USA
- Accès douanier sud koréen non concurrentiel pour un avenir prévisible
- Compétitivité-coût de production du bœuf canadien par rapport à celle des pays de l’hémisphère sud
- Part du marché du Canada en régression dans les marchés du boeuf mondiaux
- Dépendance à l’égard du marché américain pour une part importante des exportations, dans un contexte où des différends frontaliers sont possibles
- La « mentalité de succursale » des multinationales étrangères peuvent limiter l’élaboration et la mise en œuvre d’une stratégie du secteur bovin au Canada
- Absence d’une réelle stratégie issue de l’industrie bovine et conçue au Canada
- Absence de normes techniques harmonisées/équivalentes
- Lenteur du processus d’approbation de nouveaux produits (santé animale) et de changements réglementaires soutenus par l’industrie

Thèmes principaux

Les entrevues menées dans le cadre du présent rapport sur le secteur bovin ont mis au jour des préoccupations fondamentales concernant l'état et les perspectives d'avenir du secteur bovin canadien. Plusieurs personnes interviewées ont abordé l'une ou plusieurs des questions suivantes :

1. **Besoin d'une stratégie** : Le secteur ne dispose pas d'un plan stratégique à long terme commun et a besoin d'une stratégie explicite qui rallie tous les intervenants.
2. **Besoin de concertation** : Le secteur se distingue par un esprit de collaboration mitigé, et les participants dans toute la chaîne d'approvisionnement doivent avoir des objectifs cohérents.
3. **Besoin de leadership** : Un trop grand nombre d'interlocuteurs parlent au nom du secteur, et un leadership s'impose afin d'améliorer le dialogue et progresser vers une plus grande collaboration et une détermination commune.

Quand ces thèmes ont été discutés avec les intervenants, ces derniers ont, dans une certaine mesure, été mis au défi. D'aucuns, par exemple, étaient d'avis qu'une stratégie adéquate existait déjà. D'autres pensaient que bien que la collaboration était attrayante, elle avait ses limites étant donnée la structure du secteur bovin; et les avis étaient partagés, allant des petits éleveurs bovins d'une part, et une poignée de grands éleveurs et détaillants d'autre part. En outre, certains pensaient qu'il existe suffisamment de mécanismes pour faciliter le dialogue, dont les organismes nationaux et la Table ronde sur la chaîne de valeur du bœuf.

Pourquoi la façon de pensée en termes de systèmes alimentaires est importante

Le présent rapport soutient que le secteur pourrait être plus profitable et rentable en épousant la façon de voir dite « système alimentaire » qui fait l'objet d'une explication ci-après. Le concept de système alimentaire dont les grandes lignes ont été décrites dans le rapport de l'ICPA : *La destination du secteur agroalimentaire canadien : Une nouvelle approche stratégique*, publié en février 2011, suite à une importante consultation auprès des intervenants.

Le système alimentaire du secteur bovin

Tel qu'indiqué au chapitre 2, il est compliqué d'aborder les enjeux et occasions du secteur bovin canadien. Le secteur comprend un grand éventail d'intervenants et d'intérêts. La productivité du secteur dépend d'une série d'activités couvrant la reproduction, le sevrage, l'élevage et l'engraissement du bétail, le conditionnement, le marketing, la valorisation de la marque et la vente au détail. D'autres intervenants clés comptent parmi eux les représentants des gouvernements et législateurs, et les agrofournisseurs (par ex. fournisseurs d'équipements, prestataires de services financiers et vétérinaires, etc.) les acteurs non alimentaires tels les groupes d'intérêts publics et d'autres organismes d'appui (tels les organismes voués à l'innovation et à la commercialisation, à la santé et au bien-être, les associations sectorielles et les organismes commerciaux). Cet éventail d'intervenants divers fait partie intégrante d'un important « système alimentaire » œuvrant dans le but de soutenir la production alimentaire (bovine) pour les consommateurs (Voir la Figure I-1).



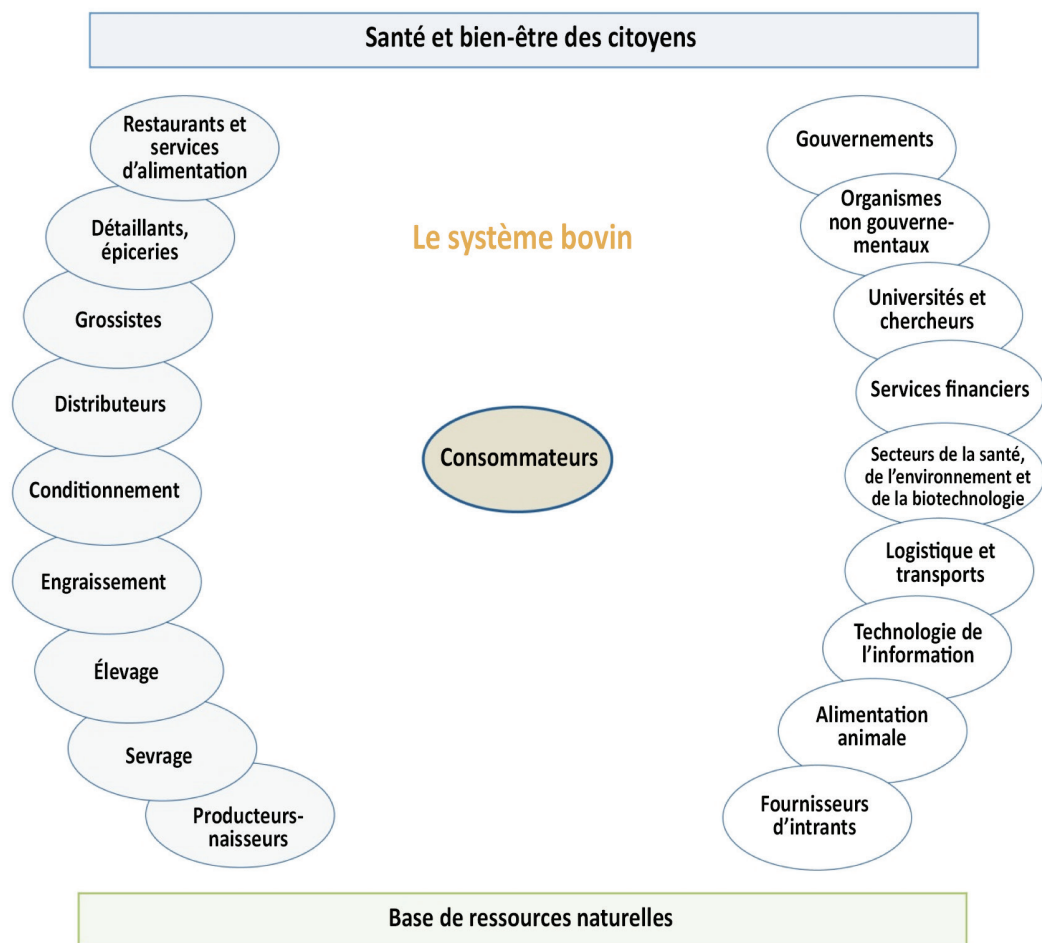


Figure I-1 : Système alimentaire bovin du Canada.

Le concept des systèmes alimentaires de l'ICPA se décline en trois dimensions. Il s'agit d'abord de la façon suivant laquelle les chaînes d'approvisionnement collaborent pour répondre avec profit aux besoins des consommateurs. L'identification d'objectifs communs pour assurer des avantages réciproques est d'importance critique. Deuxièmement, la façon de voir dite système alimentaire élève le niveau de discussion afin de prendre en compte les implications sociétales plus larges. Le marché nous indique qu'il faut tenir compte de cette dynamique. Les consommateurs s'intéressent à l'impact de la production alimentaire sur eux et leur environnement. Troisièmement, une approche axée sur les systèmes alimentaires prend acte du fait que les chaînes d'approvisionnement interagissent et collaborent avec de nombreux autres acteurs tels qu'identifiés précédemment. Le chapitre 3 élabore sur ces notions en ayant à l'esprit le secteur bovin. La « représentation graphique du système alimentaire » révèle la diversité et l'importance des acteurs qui doivent « se retrouver à la table » afin de régler les enjeux et créer des occasions. Pour un dialogue sur des enjeux complexes, il faut que divers points de vue soient partagés avec les nombreux acteurs pouvant avoir de l'influence sur le secteur bovin.⁴ Le présent rapport se veut un outil, ou une « feuille de route » visant à structurer les échanges (Figure I-1).

4. Tel que décrit au chapitre 3, plusieurs voix expriment des opinions sur les pratiques de production et l'alimentation du bœuf et sur les pratiques environnementales. En tentant d'augmenter la demande en bœuf auprès du consommateur, le secteur doit décider du degré de participation au dialogue plus large des organismes centrés sur ces préoccupations ou qui peuvent forger des opinions.

Feuille de route du système alimentaire bovin

La « Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie » de l'ICPA (Voir la Figure I-2) provient en quelque sorte d'idées communes chez plusieurs intervenants. Cette rétroaction est présentée selon quatre catégories ou « prérequis » nécessaires à l'élaboration d'une stratégie efficace :

1. acquérir une meilleure compréhension des exigences du marché;
2. déterminer la façon de livrer les attributs de produits pour satisfaire le marché;
3. examiner les moyens d'accroître la collaboration des chaînes d'approvisionnement; et
4. assurer le maintien d'une capacité d'approvisionnement suffisante en bétail et bœuf.



Figure I-2 : La Feuille de route du système alimentaire bovin pour un dialogue sur une stratégie : les quatre prérequis.

Utilisation de la Feuille de route

Tel qu'indiqué au chapitre 4, certaines conditions s'imposent pour permettre l'utilisation de la Feuille de route :

- Il faut qu'il y ait un enjeu ou problème particulier à régler;
- Il faut un champion pour faire avancer le processus;
- Il faut que les acteurs appropriés soient à la même table (y inclus ceux de l'extérieur du secteur, au besoin);
- L'enjeu doit être analysé et ses implications bien comprises;
- Il faut établir des objectifs et des jalons précis de manière à permettre l'adoption de mesures;

- Il faut un large appui parmi les acteurs; cela suppose de la collaboration et du co-leadership;
- Par dessus tout, il faut qu'existe une bonne compréhension de la « destination » (le but ultime, soit le succès visé basé sur ce que le consommateur demande.) Il s'agit là des ingrédients de base d'une réponse stratégique aux défis qui aidera à positionner l'industrie pour qu'elle s'assure d'un avenir durable et prospère.

La Feuille de route tient compte du fait que les enjeux auxquels fait face le secteur bovin sont liés à l'un ou plusieurs des quatre prérequis (par ex., un exigiencies du marché, les attributs de produit, une fonction de la chaîne d'approvisionnement, et/ou un enjeu lié à la capacité d'approvisionnement). La Feuille de route révèle ce qui est compris intuitivement : les enjeux et occasions pour créer de la valeur sont reliés. Si les bonnes personnes se retrouvent autour de la table, et si la bonne approche est prise, la Feuille de route peut faire surgir des idées pouvant aider à répondre aux défis et à tirer parti des occasions.

Lorsqu'ils utilisent le Feuille de route, les acteurs peuvent d'abord se poser les questions essentielles :

- Détaillants, services d'alimentation et grossistes : Comment travaillons-nous avec les autres maillons de la chaîne d'approvisionnement pour créer la masse critique nécessaire pour un nouveau produit ayant des attributs d'intérêt pour le consommateur? Il s'agit là de trouver des créneaux dotés d'une masse critique substantielle qui peuvent changer la donne économique du système bovin. Cette question est en fait pertinente pour chaque secteur.
- Le secteur de la transformation : Comment créons-nous des valeurs de carcasses supérieures et stimulons-nous plus d'activité économique au Canada?
- Le secteur du grain : Comment pouvons-nous créer plus de valeur en facilitant la remise aux éleveurs-naisseur le rendement des investissements et des attributs des carcasses?
- Le secteur de l'élevage: Comment trouver les moyens d'utiliser l'information sur les attributs de produit pour augmenter la profitabilité?

La Feuille de route peut être utilisée à plusieurs fins partout dans le système alimentaire bovin. (On trouve des utilisations possibles de la Feuille de route au chapitre 4 et à l'Annexe I. Celles-ci portent sur les exportations de bœuf vers les USA et le Japon, une réponse au recours aux antibiotiques dans la production du bœuf, et une description plus générale.) Les intervenants n'appartenant pas à la chaîne d'approvisionnement peuvent aussi trouver la Feuille de route utile. Par exemple, les chercheurs pourraient avoir recours à cet outil pour transformer une innovation théorique en une occasion de commercialisation concrète; le gouvernement pourrait y trouver son compte en l'utilisant pour dresser une liste prioritaire d'enjeux de l'industrie et de toute mesure législative ou de soutien en découlant. Bien que l'ICPA puisse suggérer d'autres usages possibles de cet outil, chacun des intervenants devra déterminer la meilleure façon de mettre à profit la Feuille de route.

CHAPITRE 2: Contexte dans lequel nous évoluons – Défis

Une crise peut contraindre une industrie à agir. Pour ce qui est du secteur bovin, l'épidémie de l'ESB fut une crise. Elle eut pour résultat la fermeture immédiate des marchés étrangers. Comme une « plateforme de forage en feu », l'événement a poussé le secteur à agir. Depuis, l'industrie, avec l'appui du gouvernement, a beaucoup fait pour regagner la confiance du marché et se ressaisir. De nouveaux marchés s'ouvrent, de nouvelles normes de sécurité en matière de salubrité alimentaire ont été adoptées et la marque de commerce du bœuf canadien, « l'Avantage Bœuf Canadien », fait l'objet d'une intense promotion. Grâce à la résilience des intervenants du bœuf et à la détermination des gouvernements dans leur soutien du secteur durant cette période, l'industrie est maintenant prête à considérer les moyens d'améliorer sa prospérité.

Depuis la crise de l'ESB, plusieurs défis ont surgi dans le secteur bovin canadien (bien connus du milieu), en particulier en ce qui a trait à notre relation commerciale avec les USA. Depuis 2004, la balance commerciale nette du Canada avec les USA (en termes de valeur) a régressé, un indicateur déterminant de perte de compétitivité. Comme le Canada exporte 85% de son bœuf et bétail vif aux USA, cette relation commerciale est excessivement importante pour l'industrie canadienne. Pendant la même période, les importations de bœuf en provenance des USA ont augmenté et le Canada fournit moins de bœuf à son propre marché intérieur. De plus, la valeur moyenne de ces importations (\$6,55 le kg) dépasse celle des exportations vers les USA (\$3,74 le kg). Ce déséquilibre révèle que le Canada importe généralement des USA plus de coupes supérieures (coupes dans le muscle) que l'on en retrouve à même ses exportations (parure de viande et bœuf haché). Les USA dépassent de plus en plus le Canada dans tous les principaux domaines du secteur du bovin.

En outre, le Canada est aux prises avec les enjeux suivants :

- Les fournisseurs de bœuf étrangers – les concurrents du Canada – continuent de se positionner activement pour saisir des occasions d'accès aux marchés ;
- Nos activités commerciales s'effectuent avec une devise canadienne qui oscille autour de la parité avec la devise américaine ;
- Les exploitants du secteur bovin canadien ont à composer avec des prix de marchandises et de fourrage élevés (résultant de la sécheresse et de l'industrie mondiale de l'éthanol) ;
- Le secteur canadien fait face à des structures de coûts plus élevées que celles de ses concurrents – comme c'est le cas des coûts réglementaires moins élevés aux USA – et particulièrement pour ce qui est de la manipulation et de la disposition de matériaux à risque particulier provenant des carcasses ;
- L'industrie canadienne est assujettie à des dispositions réglementaires étrangères contraignantes, telles l'étiquetage obligatoire aux USA indiquant le pays d'origine (bien que cette situation serait en voie d'être réglée) ;
- Tous les secteurs doivent composer avec des réductions de subsides causées par la situation fiscale du gouvernement et les défis inhérents aux cycles économiques ;
- Les préférences alimentaires du consommateur évoluent de telle sorte que la consommation de bœuf serait appelée à diminuer ;
- Les attentes s'amplifient (parmi les consommateurs, les défenseurs de tout genre, et les médias traditionnels et sociaux) ;
- Les chaînes d'approvisionnement sont plus exigeantes de par l'adoption de nouveaux protocoles en matière de qualité, de salubrité et de rendement.

Les conditions entourant la pratique des affaires et la profitabilité sont clairement perturbées par ces facteurs et bien d'autres.

L'analyse requise pour examiner tous les tenants et aboutissants de ces enjeux dépasserait la portée du présent rapport qui est plutôt centré sur les opinions des intervenants du secteur bovin canadien et les répercussions de ces opinions sur le potentiel du secteur. Les intervenants ont soulevé plusieurs points qui sont bien résumés dans l'aperçu « FFOM » du chapitre précédent. À partir de la rétroaction et des discussions subséquentes nous avons répertorié la rétroaction dans le présent chapitre sous quatre indicateurs de compétitivité : la position commerciale du Canada, la taille du cheptel national, les sources protéiniques concurrentielles et la dynamique des chaînes d'approvisionnement.

La présente étude n'a pas pour but l'analyse détaillée de la compétitivité du Canada. D'autres éléments pourraient assurément être couverts. Mais ces quatre catégories devraient permettre d'encadrer le dialogue qui doit s'engager alors que le secteur bovin s'apprête à discuter de la position qu'il veut adopter au sein d'une industrie bovine internationale toujours plus concurrentielle.

Nous proposons aussi un autre orientation au dialogue – celle voulant qu'une perspective axée sur le système alimentaire soit retenue. Les enjeux sont reliés; plusieurs acteurs doivent prendre part à la conversation. La production et l'approvisionnement alimentaires sont liés à un contexte sociétal plus large au sein duquel le secteur agroalimentaire (et bovin) évolue. Les quatre défis ici présentés facilitent le façonnement de la discussion qui s'ensuit dans les prochains chapitres.

Un thème globale clé du présent rapport porte sur notre approche collective au changement. Est-ce que seuls des ajustements progressifs sont souhaités, voir possibles? Faut-il une crise semblable à celle de l'ESB pour provoquer le changement? Ou devrions-nous opter pour une nouvelle approche stratégique afin de créer activement de nouvelles occasions profitables? Le présent chapitre jette les bases permettant de mieux comprendre la nécessité fondamentale d'une « information » stratégiquement partagée et utilisée dans notre façon d'aborder les enjeux de manière systématique.

I. Balance commerciale du Canada

La balance commerciale du bœuf du Canada constitue une juste mesure de la compétitivité. Cela suppose une connaissance de la nature des rapports commerciaux Canada-USA en particulier, étant donné l'importance du marché américain en termes d'exportations canadiennes et la place des importations bovines américaines au Canada.

Bien que cela semble contre-intuitif, le Canada se rapproche du statut de net importateur de bœuf (en termes de valeur) à l'endroit des USA. Ceci reflète la valeur du commerce et le type de produits échangés. Bien que le Canada exporte un volume important de bœuf et produits transformés du bœuf, sa balance commerciale comparée à celle des USA régresse car la valeur à l'unité des exportations est beaucoup moindre que celles des importations. Il faut aussi noter que le Canada expédie un fort volume de bovins sur pied vers les USA, alors que les importations canadiennes prennent surtout la forme de bœuf en caisse carton.

Balance commerciale du bœuf avec les USA

Le Canada est sur le point de devenir un net importateur de bœuf par rapport aux USA. L'industrie bovine canada accuse rapidement des pertes dans son marché intérieur alors que les détaillants et l'industrie des services d'alimentation se tournent vers le bœuf importé (Voir la Figure 2-1 : Commerce net de bœuf avec les USA en termes de valeur.)

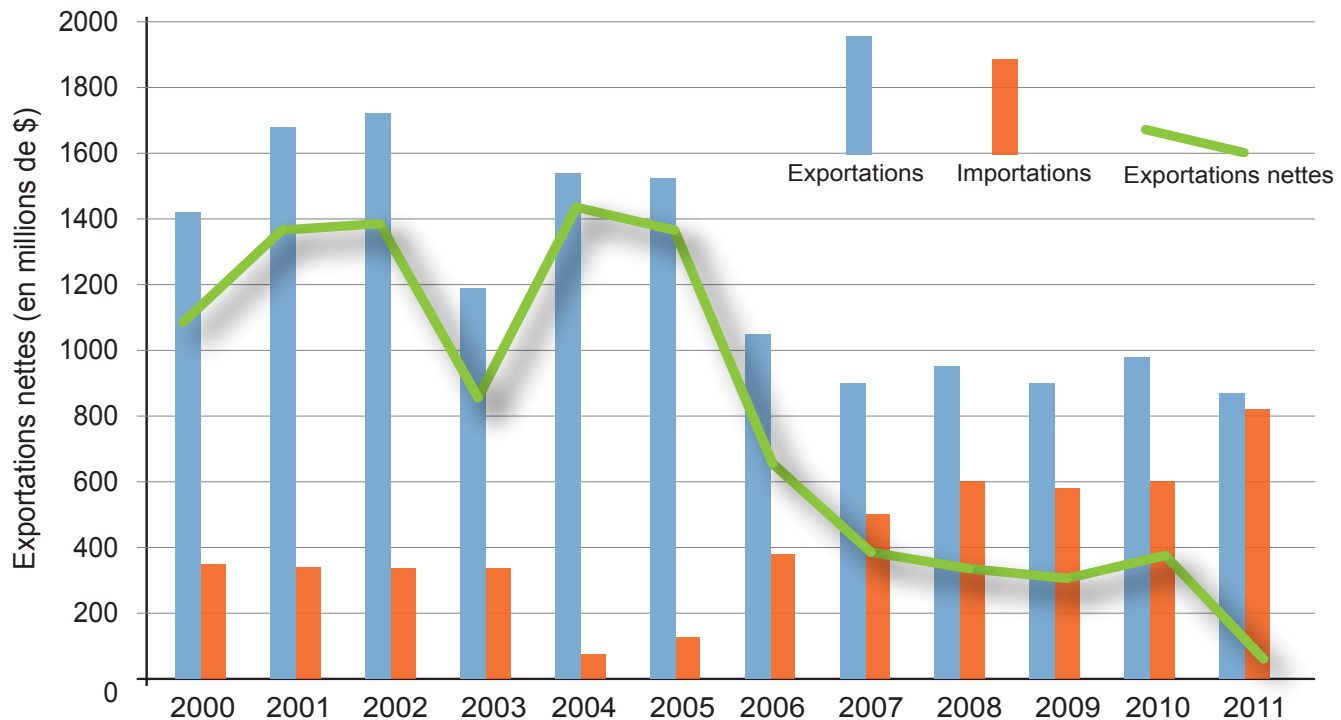


Figure 2-1 : Commerce net de bœuf avec les USA en termes de valeur (excluant les abats comestibles, les foies et les langues). Source: Statistique Canada, World Trade Atlas, 2012.

En 2011, Le Canada a exporté pour \$876,9 millions de bœuf vers les USA alors qu'il en importait pour \$835,1 millions, pour une balance commerciale nette de seulement \$42 millions (excluant les abats de bœuf, les foies et les langues). En 2002, la balance commerciale du bœuf du Canada avec les USA se chiffrait à \$1,039 milliard.⁵ L'érosion de la balance commerciale du Canada témoigne certainement d'une perte de compétitivité.

Ce déséquilibre se reflète dans notre « autosuffisance » tel qu'indiqué à la Figure 2-2. Nous fournissons quelque 75% du bœuf de notre marché intérieur⁶, mais ce chiffre était de 87% en 2005, alors que les importations en provenance des USA se sont mises à grimper.

Une réflexion s'impose concernant ces développements. Le Canada est un pays exportateur de bœuf. Nous exportons environ 50% de notre production bovine totale (mesurée en équivalence bœuf).⁷ Il convient de préciser qu'en moyenne, 85% des exportations de bœuf et bovins sur pied (à l'engraissement et engraisé) sont destinés à un seul marché, celui des USA.⁸ Il est donc clair que les USA sont tributaires du succès du bétail d'engraissement et engraisé, et du commerce de l'industrie du bœuf canadien. Les exportations de bovins sur pied vers les USA demeurent à ce jour un commerce d'exportation robuste. Sur une moyenne de 5 ans (2007-2011), les ventes de bœuf et de bétail canadiens aux USA se chiffraient à quelque \$2,2 milliards (et un total combiné de \$1,8 milliard en 2011).⁹

5. Statistique Canada, Atlas du commerce mondial, 2012.

6. Statistique Canada, Supply and Disposition Tables, 2012.

7. CANFAX.

8. Ce chiffre de 85% est calculé en combinant les exportations de bœuf transformé du Canada vers les USA de 2005 à 2011 (77,4% en moyenne des exportations totales de bœuf transformé) et 100% des exportations canadiennes de bétail vif, d'abattage et d'engraissement vers les USA (analyse tirée des données CANFAX).

9. Source: Atlas du commerce mondial, 2012.

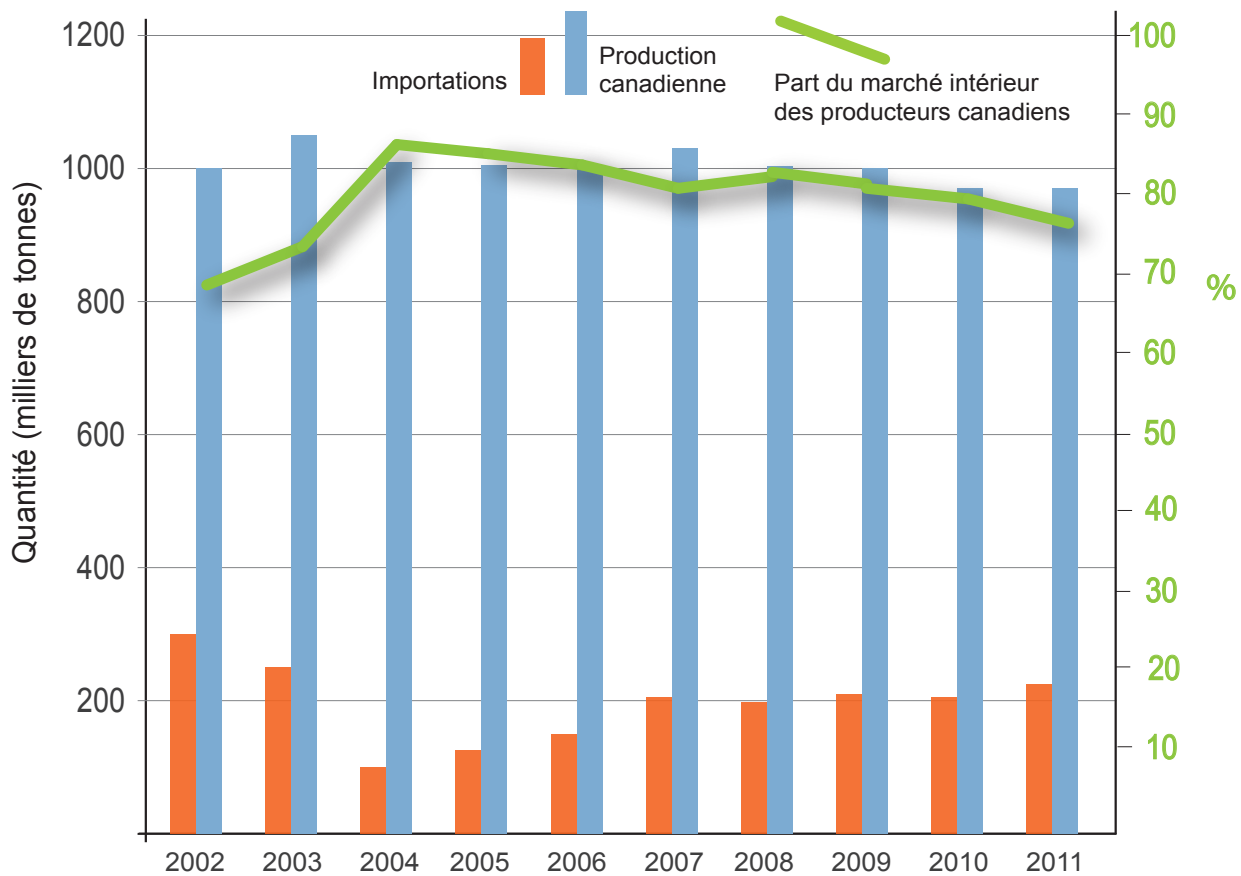


Figure 2-2 : Autosuffisance du bœuf canadien (importations en % de diminution) Source: Statistique Canada 2012.

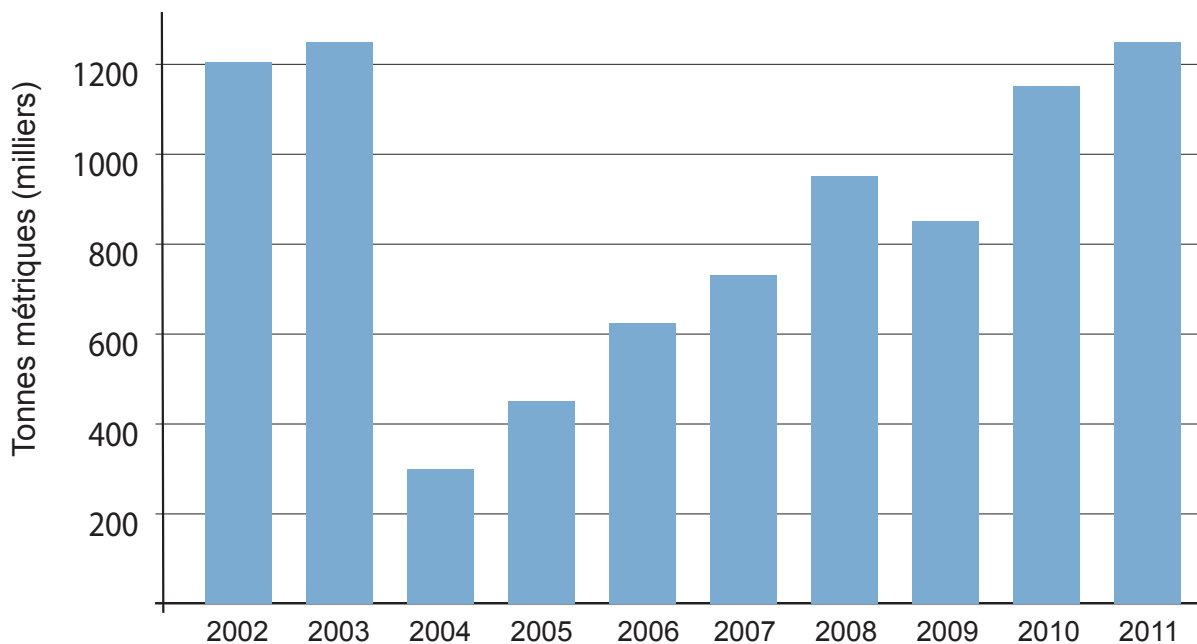


Figure 2-3 : Tendances des exportations de bœuf totales américaines. Source: US Meat Export Federation.

Si l'on tient compte des seules exportations de bœuf (excluant le bétail vif) en 2011, 74% des exportations canadiennes de bœuf (quantité) sont allées aux USA, ce qui représente 83% de la valeur totale.¹⁰ Fait important à noter, le Canada diversifie ses exportations ailleurs qu'aux USA. Toutefois, les USA ont aussi beaucoup augmenté leurs exportations vers d'autres pays que le Canada. Depuis 2005, les exportations des USA sont en hausse de 280% en valeur et de 159% en tonnage. (Voir la Figure 2-3 ci-après). Au cours de la même période, les exportations de bœuf canadiennes vers d'autres pays ont augmenté de 45% en valeur et de 13% en tonnage.

Détournement de l'activité économique

Lorsque l'on importe des USA un volume croissant de coupes de bœuf de plus grande valeur, il est fort probable qu'une partie du bœuf importé soit d'origine canadienne. Cet état de fait a des répercussions majeures sur le secteur canadien du conditionnement du bœuf à valeur ajoutée et des parcs d'engraissement. Le Canada doit décider s'il considère qu'il s'agit là d'un enjeu de politique important. Cette question est examinée plus en détail ci-après.

Le Canada détourne une part importante de l'activité économique (à valeur ajoutée) vers les USA au profit des conditionneurs américains. Les USA, quant à eux, renvoient un produit de plus grande valeur vers le Canada et en exporte à l'étranger. Les données suivantes en témoignent. La valeur des exportations du Canada vers les USA équivaut seulement à 60% de la valeur des importations provenant des USA (Voir la Figure 2-4, prix des exportations de bœuf canadiennes et des importations américaines). EN 2011, le prix des exportations canadiennes de bœuf aux USA était en moyenne de \$3,74/kg alors que le prix moyen des importations de bœuf des USA était de \$6.55/kg. Cette valeur est aussi en baisse.¹¹

Conséquences de la dépendance du Canada à l'égard des USA

Le type de coupes de viande que le Canada expédie aux USA et importe des USA a des conséquences sur la valeur de notre économie. Le Canada exporte aux USA une plus grande part de parure de viande et de bœuf haché mais importe des USA une plus grande part de coupes dans le muscle. D'autre part, cela laisse penser que nous ratons une plus grande occasion économique de mieux pourvoir aux besoins de notre propre marché intérieur. Comment l'Ouest canadien peut-il mieux approvisionner en bœuf l'Est canadien? Par ailleurs, le marché « s'exprime ». Les flux de bœuf vers les USA suivent un modèle commercial nord-sud typique de la concentration du Canada sur l'économie américaine. Sur le plan stratégique, nous devons décider si le fait de se priver d'occasions économiques importantes en termes de conditionnement du bœuf au Canada est matière à discussion. Les détaillants et prestataires de services d'alimentation ont exprimé le désir « d'acheter canadien ». Par exemple, McDonald's s'est engagé à s'approvisionner en bœuf au Canada; Lowblaws s'approvisionne dans le cadre du Programme de bœuf de grain d'Ontario (pour la vente au détail en Ontario); Costco s'approvisionne en bœuf canadien AAA; et d'autres détaillants s'ajoutent à la liste. Toutefois, comme les données le

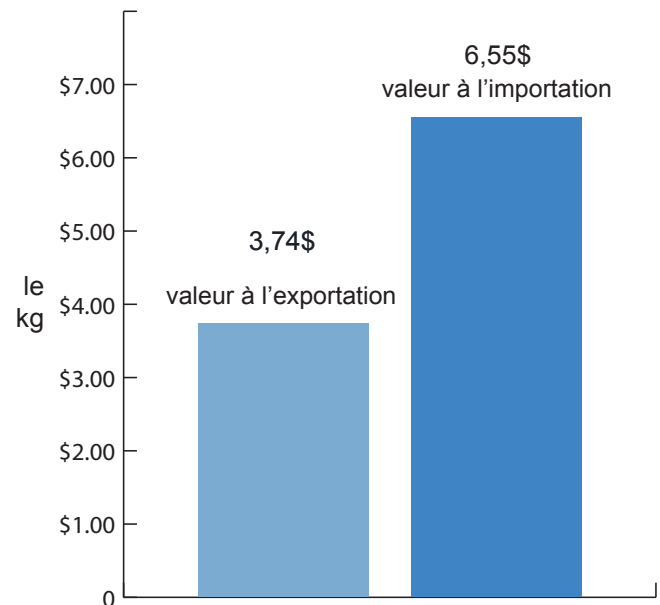


Figure 2-4 : Valeur moyenne des exportations de bœuf vers les USA et des importations provenant des USA, 2011. Foies, langues et abats exclus. Source: Statistique Canada, Atlas du commerce mondial, 2012.

10. Source: Atlas du commerce mondial, 2012.

11. À noter qu'en 2005, la valeur moyenne des exportations de bœuf vers les USA était de \$4,17/kg et qu'en 2010 elle était de \$3,33/kg.

démontrent, les détaillants et les prestataires de services d'alimentation canadiens achètent davantage de bœuf aux USA. Ils ne font que remblayer des produits puisque le commerce canadien d'exportations de bovins sur pied aux USA est contré par des importations de bœuf plus élevées dans l'Est du pays.

Une dépendance exagérée à l'égard d'un seul marché a des conséquences. Elle engendre des défis et des vulnérabilités. Par exemple, des mesures commerciales engagées contre le Canada (soit le cas de dumping et droits compensateurs en 1995-1996), et l'obligation de se soumettre à des exigences telles l'étiquetage indiquant le pays d'origine, peuvent entraîner de sérieuses répercussions économiques. Une autre conséquence de notre stratégie d'exportation dominée par les USA est le risque de se priver d'occasions plus rentables ailleurs. Par exemple, les exportations du Canada vers le Mexique, le Japon et Hong Kong (les prochains marchés d'exportation les plus importants pour le Canada) procurent une valeur plus élevée au kilogramme de bœuf que nos échanges avec les USA. (Voir la Figure 2-5 : Valeur des exportations canadiennes de bœuf.) Les marchés d'exportation sont importants en matière d'arbitrage (permettant d'aller chercher le meilleur prix des produits) et de maximisation de la valeur des carcasses. Bien que le Canada cherche à trouver de nouveaux débouchés et conclure des ententes partout dans le monde, les valeurs plus élevées qui peuvent être obtenues sont limitées par une pénétration plus faible. En outre, il est évident que les USA obtiennent des prix plus élevés pour leurs produits dans les marchés étrangers que dans leur propre marché intérieur. Cela laisse entrevoir des possibilités semblables pour le Canada à l'égard du bœuf et des bovins sur pied que nous exportons présentement (à moindre prix) aux USA.¹² La question stratégique est la suivante : Quelle devrait être notre stratégie d'exportation?



Figure 2-5 : Valeur des exportations canadiennes de bœuf. Source: Statistique Canada; CATSNET Analytics, Canadian Beef Exports by Country, 2010.

2. Taille du cheptel national

Le cheptel bovin du Canada a perdu 1 million de têtes, soit 20%, depuis 2005. (Voir la Figure 2-6 : Cheptel bovin du Canada, 1980-2011.) La taille du cheptel est garante du futur succès économique puisqu'il est la source d'approvisionnement en bœuf. Le marché doit être rassuré qu'une masse critique d'approvisionnement en bœuf sera disponible.

12. À partir de la valeur totale des exportations vers chacun des pays, tel que le rapporte la United States Meat Export Federation.

Au sens le plus large, un système alimentaire prend naissance à partir du territoire consacré à la production du bœuf. L'industrie doit connaître la capacité de production optimale de ce territoire. Cette capacité peut être maintenue et améliorée par la gestion du pâturage et du parcours naturel, une production améliorée des céréales fourragères et, en partie, par une production animale accrue grâce à la génomique. D'autres éléments entrent aussi en jeu, tels l'infrastructure de conditionnement, des règlements appropriés et l'accès aux capitaux. Plusieurs facteurs affectent la taille du cheptel pour une période donnée (ce qu'on décrit souvent comme le cycle bovin) et une masse critique insuffisante peut engendrer des conséquences certaines :

- (a) Sous-utilisation de la capacité et marges diminuantes réduisent la possibilité de réinvestir dans de nouvelles technologies;
- (b) Les coûts augmentent si les plus petites usines doivent avoir recours à la transformation tarifée. Les petits volumes de production génèrent de faibles rendements en abats et autres sous-produits;
- (c) Une masse critique insuffisante limite le ciblage des détaillants, ce qui réduit la portée du marché; elle peut aussi inciter certains détaillants à se tourner vers les fournisseurs américains pour sécuriser leur approvisionnement;
- (d) Souvent, les consommateurs ne veulent que les meilleures coupes de viande ce qui se traduit par des coûts plus élevés de ces coupes particulières pour absorber les coûts supérieurs de production, ce qui limite la croissance du marché. Ceci souligne le besoin d'identifier des moyens d'utiliser la carcasse entière.

De plus, les résultats d'entrevues menées en marge du présent rapport tendent à démontrer que la réduction du cheptel tient, en partie, à la transformation par les fermiers et grands éleveurs des pâturages en terres consacrées à la culture des plantes et au foin. Les éleveurs bovins préfèrent la culture des plantes pour deux raisons. Premièrement, les rendements du secteur, qui n'étaient pas positifs au cours de la dernière décennie, ne justifient pas le réinvestissement. (Voir la Figure 2-7). Deuxièmement, pour ce qui est des terres propices à la culture des plantes, des rendements supérieurs peuvent être obtenus en cultivant du grain et des oléagineuses. Redresser la taille du cheptel est rendue encore plus difficile par les coûts globaux de la chaîne d'approvisionnement du bœuf (par ex. main d'œuvre, réglementation, foin). D'un cheptel plus important émanera de meilleures pratiques

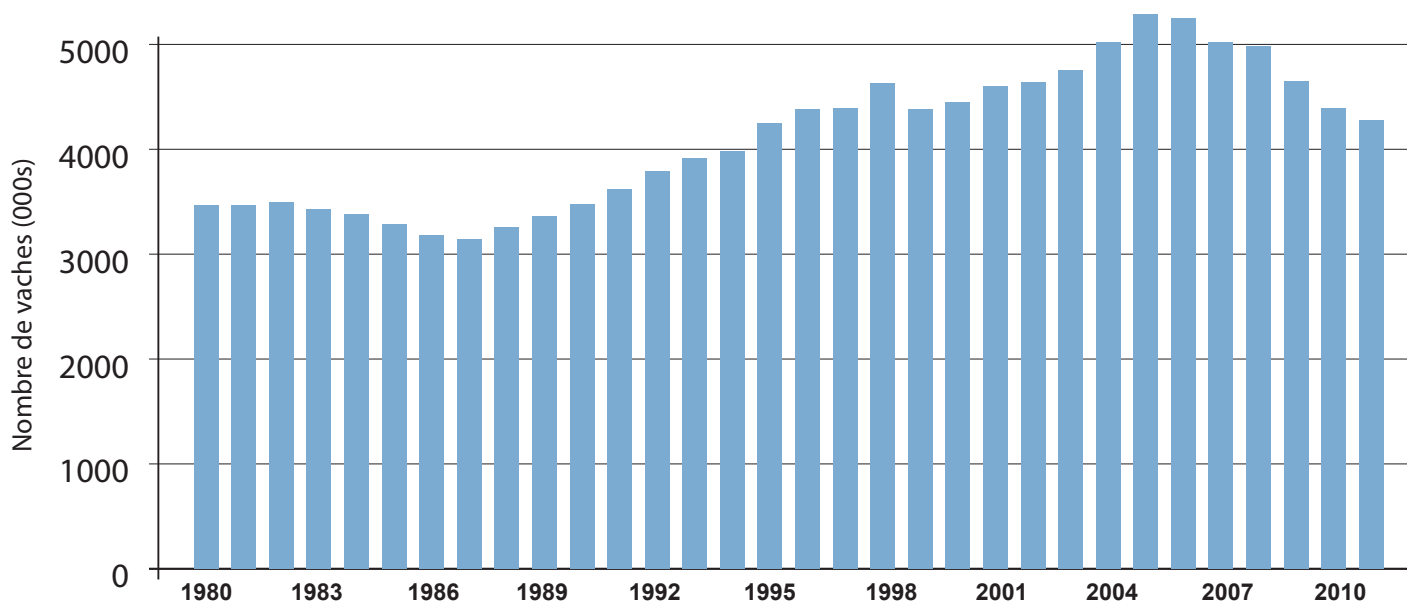


Figure 2-6 : Cheptel bovin du Canada, 1980-2011. Source: USDA Foreign Agricultural Service.

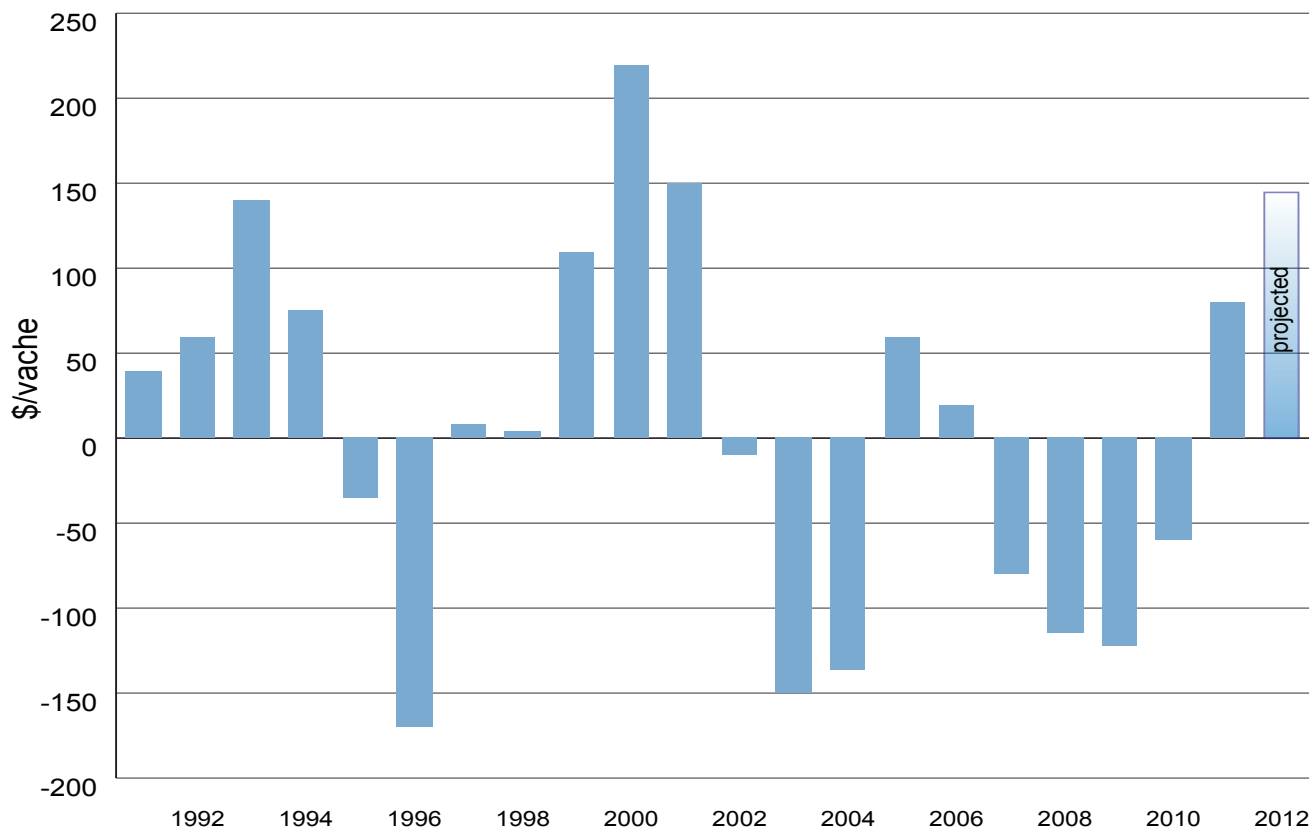


Figure 2-7 : Rendements vaches/veaux de l'Alberta (coûts décaissés). Source: CANFAX et Canadian Cattlemen's Association.

économiques qui profiteront ultimement au secteur de l'élevage vaches/veaux. Cela suppose un effort concerté sur la réduction des coûts de la chaîne d'approvisionnement et sur la création et rétention de plus de valeur pour la carcasse de bœuf.

L'augmentation de la taille du cheptel bovin dépend des perspectives de rendements positifs futurs. Le calcul est complexe mais le signal doit être lancé par la chaîne d'approvisionnement. La possibilité de créer des marchés nouveaux et distincts (tel que discuté ci-après) tient du besoin de répondre aux attentes du consommateur en matière de produits et d'attributs de plus grande qualité. Donner suite à cet engagement – et en fait – accroître le marché dépendront d'une plus grande collaboration d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, de façon à ce que la capacité de production du cheptel national soit en fonction des besoins de produits futurs anticipés.

Un dialogue sur l'avenir du secteur bovin au Canada devrait comprendre des discussions sur la capacité de soutien optimale de la base de ressources naturelles disponible. (Annexe C, Le cheptel et l'herbe : Assise du secteur bovin, présente une toile de fond sur la question). De telles discussions pourraient porter sur divers facteurs tels l'impact de la sécheresse ou la transformation accrue de pâturages en terres de culture de grains. Il est impérieux, pour une industrie qui vise à servir son propre marché et à exploiter des marchés d'exportation émergents, de tenir compte du potentiel de croissance du cheptel national et d'identifier les régions qui sont le plus en mesure d'assurer cette croissance.

La question stratégique est la suivante : Comment s'assurer que les « signaux du marché » sont suffisamment clairs et fiables pour inciter le secteur à rétablir suffisamment la capacité de production du cheptel pour répondre aux besoins futurs du marché?

3. Sources protéiniques concurrentielles

a. Conversion des céréales fourragères

Il est bien compris que le bovin comporte un coût d'alimentation plus élevé que d'autres sources protéiniques. Comme les prix de l'orge, du blé et du maïs ont augmenté, le coût de production du bœuf versus celui du porc et de la volaille a augmenté de façon disproportionnée. Ces coûts de production plus élevés doivent être absorbés en bout de ligne par le consommateur sous forme de prix au détail plus élevés, si l'on tient à replacer les marges de profit de l'industrie dans les moyennes à long terme.

Regénérer le cheptel national dépend en partie des coûts liés à l'alimentation. En fait la conversion des grains désavantage le bœuf par rapport aux autres sources de protéines telles la volaille et le porc. Le bœuf a un indice de conversion de 7-9 :1 ce qui signifie qu'il faut 11 boisseaux de maïs pour produire 100 lbs de bœuf engraisé et découpé. L'indice de conversion du porc est de 3.5 :1; il faut environ 8 boisseaux de maïs pour produire 100 lbs de viande désossée sans peau. Pour la volaille, l'indice est de 1.92 :1, donc il faut 3.7 boisseaux de maïs pour produire 100 lbs de viande désossée sans peau.¹³

b. Consommation de bœuf

La consommation per capita de bœuf est en chute au Canada et dans les pays de l'OCDE. Cette tendance est préoccupante pour le secteur du bœuf. On peut examiner ce phénomène sous plusieurs angles. Le prix est un facteur clé. La diminution de la consommation peut être liée aux prix plus élevés du bœuf, ce qui se traduit par des changements de catégories.¹⁴ Au cours de nos entrevues, les détaillants et prestataires de services d'alimentation nous ont signalé que l'élasticité du prix du bœuf était un facteur afférent à la consommation. Le prix du bœuf comparé à celui des autres sources protéiniques affecte la consommation et ce qui figure au menu.¹⁵

Les tendances de la consommation sont aussi influencées par les perceptions et préoccupations des consommateurs à l'égard de la production bovine et des bienfaits nutritifs liés à certains choix de sources protéiniques. La perception liée aux bienfaits nutritifs du bœuf est en baisse alors que c'est l'inverse pour le poisson et la volaille. (Voir le Tableau 2-1, Classement des bienfaits nutritifs du bœuf et autres viandes). Le traitement éthique des animaux ou l'usage d'antibiotiques préoccupe aussi certains consommateurs. La question de la conversion des céréales fourragères entre aussi en ligne de compte. Puisqu'il faut plus de grains pour produire un kilo de bœuf qu'une autre source de protéines, cela renforce la perception que l'empreinte environnementale du bœuf n'est pas durable et qu'il ne faut plus, donc, consommer de bœuf. (Les perceptions et attentes concernant la production bovine sont examinées au prochain chapitre.)

13. "Protein Production Drivers," Tyson Foods Inc., Meat & Poultry Outlook, Feb. 24, 2012.

14. Quelque 52% du bœuf vendu au détail ou en restauration et services alimentaires est sous forme de bœuf haché ou hamburger. Selon les résultats de nos entrevues, ce chiffre serait passé à plus de 60% à cause des conditions économiques où les consommateurs ont opté pour le hamburger au détriment des coupes de bœuf plus dispendieuses.

15. Pourtant, il ne faut pas généraliser car il existe aussi un engouement grandissant pour les hamburgers haut de gamme (et de nouvelles chaînes de restaurants misent sur ce segment) qui mettent l'accent sur des types de viande de haute qualité (Angus) et des coupes de viande supérieures (surlonge).

Tableau 2-1 : Classement des bienfaits nutritifs du bœuf et autres viandes. Source: Canada Beef Inc. “Online Beef Usage & Attitude Study,” July 2011.

| Type d'aliment | 2002 (804) | 2005 (807) | 2011 (893) |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Fruits et légumes | 91% | 93% | 96% |
| Poisson | 76% | 77% | 85% |
| Poulet | 69% | 61% | 69% |
| Boeuf | 53% | 43% | 37% |
| Steaks et rôtis de boeuf | – | 45% | 37% |
| Porc | – | – | 32% |
| Bœuf haché | – | 23% | 21% |
| Viande transformée (hotdogs, saucisses, charcuterie, etc.) | – | 5% | 2% |

La cause exacte peut se révéler difficile à identifier, mais le fait est que la consommation per capita de bœuf est à la baisse au Canada. Elle a diminué de 10,7% depuis 2001 et se chiffre maintenant à 27,5 kg/capita (en équivalence carcasse). La consommation de porc a diminué de 28% au cours de la même période alors que celle de la volaille (poulet, poule et dinde) a augmenté de 3,4%.¹⁶ (Voir la Figure 2-8, Tendances de consommation de viande au Canada). Malgré les tendances, l'industrie se doit de chercher sans cesse des occasions qui vont inciter les consommateurs à vouloir payer des prix plus élevés pour le bœuf. Pour y arriver, elle doit bien comprendre

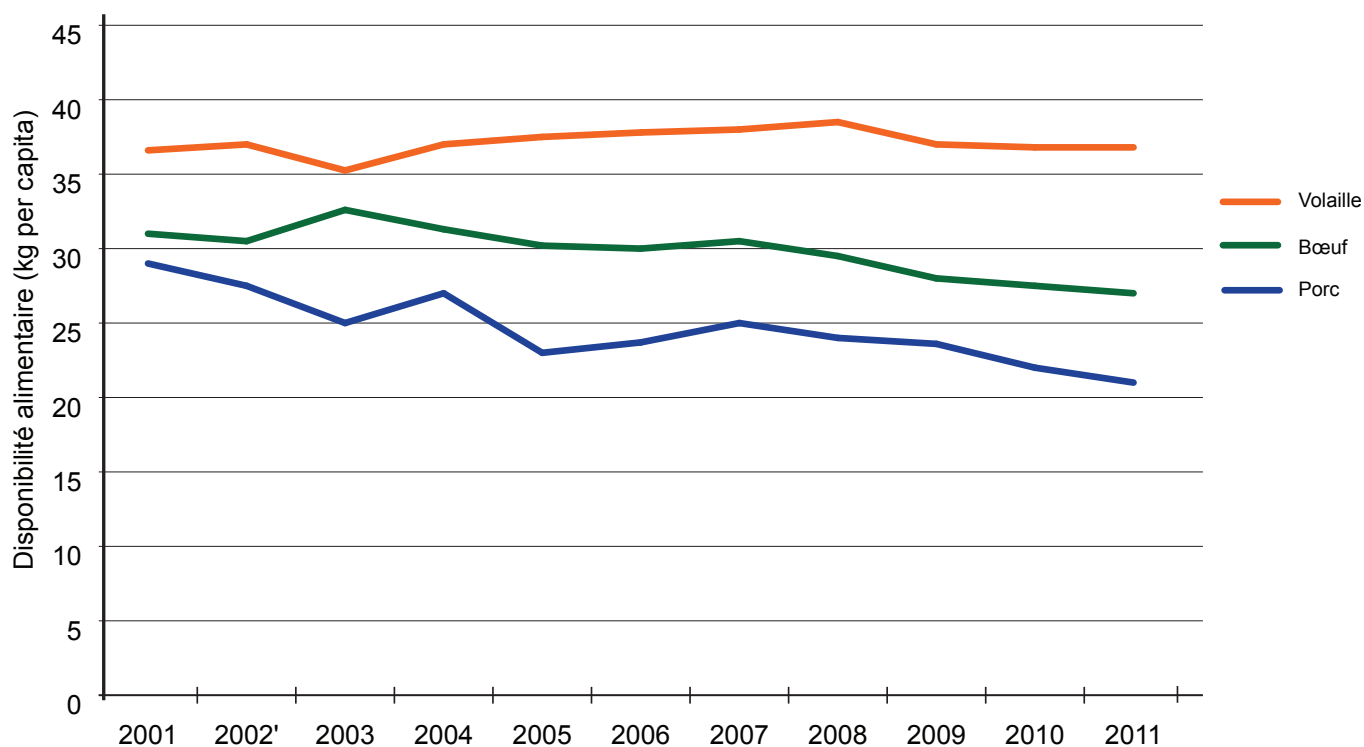


Figure 2-8 : Tendances de consommation de viande au Canada. Source: Statistique Canada, 2012.

16. Statistique Canada, Cansim Table 002-0011.

les besoins, désirs et préférences du consommateur et utiliser cette information pour mieux positionner le secteur du bœuf. Pour augmenter la demande pour nos produits, il faut que le secteur établisse la confiance dans le bœuf canadien et engendre de la loyauté à son égard. Le secteur doit pouvoir fournir un produit de haute qualité, de façon soutenue, afin de motiver plus de consommateurs à acheter notre marque.

Évolution des exigences en matière d'importation mondiale de bœuf

Parmi les pays membres de l'OCDE, la consommation de bœuf a baissé de 2,5 milliards de kilogrammes de 2007 à 2012. (Voir le Tableau 2-2, Caractéristiques de la consommation mondiale de bœuf). Pendant ce temps, les pays hors OCDE ont vu leur consommation augmenter, et leur part totale du marché s'est élevée à 62% de la consommation totale de bœuf. La classe moyenne grandissante des pays en développement, en mesure de s'offrir du bœuf, permet d'anticiper d'intéressantes occasions d'exportation. La croissance de la consommation de bœuf prévue dans ces marchés, propulsée par l'accroissement démographique et les revenus à la hausse, laisse présager des débouchés prometteurs.

Tableau 2-2 : Caractéristiques de la consommation mondiale de bœuf. Source: USDA, FAS.

| Pays | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Part de l'OCDE | 41% | 40% | 40% | 40% | 39% | 38% |
| Part des autres pays | 59% | 60% | 60% | 60% | 61% | 62% |
| Consommation (milliards de kgs) | 57.9 | 57.6 | 56.5 | 56.4 | 55.8 | 55.6 |

Les tendances commerciales et les exigences en matière d'importation du bœuf évoluent au rythme de la libéralisation du commerce, de la compétitivité et de la croissance économique. Au fil de cette évolution, de nouvelles occasions peuvent surgir et d'autres disparaître. La question stratégique clé est la suivante : Comment rallier les énergies du secteur du bœuf canadien afin de profiter de ces occasions de marchés en pleine évolution au Canada et à l'étranger?

Le Canada produit du bœuf selon des normes alimentaires élevées. La poursuite d'une clientèle qui peut se permettre d'acheter ce genre de produit constitue la meilleure occasion de créer de la valeur. Il s'agit là d'une occasion prometteuse alors que la hausse anticipée de la demande mondiale de bœuf se chiffre à 12,5% de 2010 à 2020.¹⁷ (Voir la Figure 2-9, Importateurs de bœuf, changements dans les pays/régions importantes 2011-2020.) Malgré la demande prévue, il faut reconnaître que la consommation mondiale de bœuf a chuté de 3,5% au cours des trois dernières années par opposition à une hausse de consommation de volaille de 10,3%.¹⁸ Donc, bien que le commerce du bœuf soit appelé à croître, le bœuf peut encore voir sa part de marché diminuer par rapport à celle de la volaille.

Bien qu'il se puisse que le secteur du bœuf du Canada ait accès à de nouveaux débouchés, il n'est pas sûr que le Canada sera en mesure de conquérir ces consommateurs. Le Canada est en concurrence avec des systèmes dont les coûts d'approvisionnement sont inférieurs (nutrition des bêtes en grande partie composée d'herbe et

17. "Long Term Strategic Trends in World Meat Markets", GIRA, 2010. On s'attend à ce qu'une part importante de cette croissance se manifeste en Union européenne (652,000 tonnes dsi) et au Japon (103,000 tonnes), deux marchés stables et de plus grande valeur. Il est prévu que la demande en importations provenant des USA baissera en fonction d'une devise US plus faible.

18. Foreign Agriculture Service, United States Department of Agriculture, 2012. Voir sur le web : <http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdReport.aspx?hidReportRetrievalName=Broiler+Meat+Summary+Selected+Countries&hidReportRetrievalID=1647&hidReportRetrievalTemplateID=7>; and, <http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdReport.aspx?hidReportRetrievalName=Beef+and+Veal+Summary+Selected+Countries&hidReportRetrievalID=49&hidReportRetrievalTemplateID=7>.

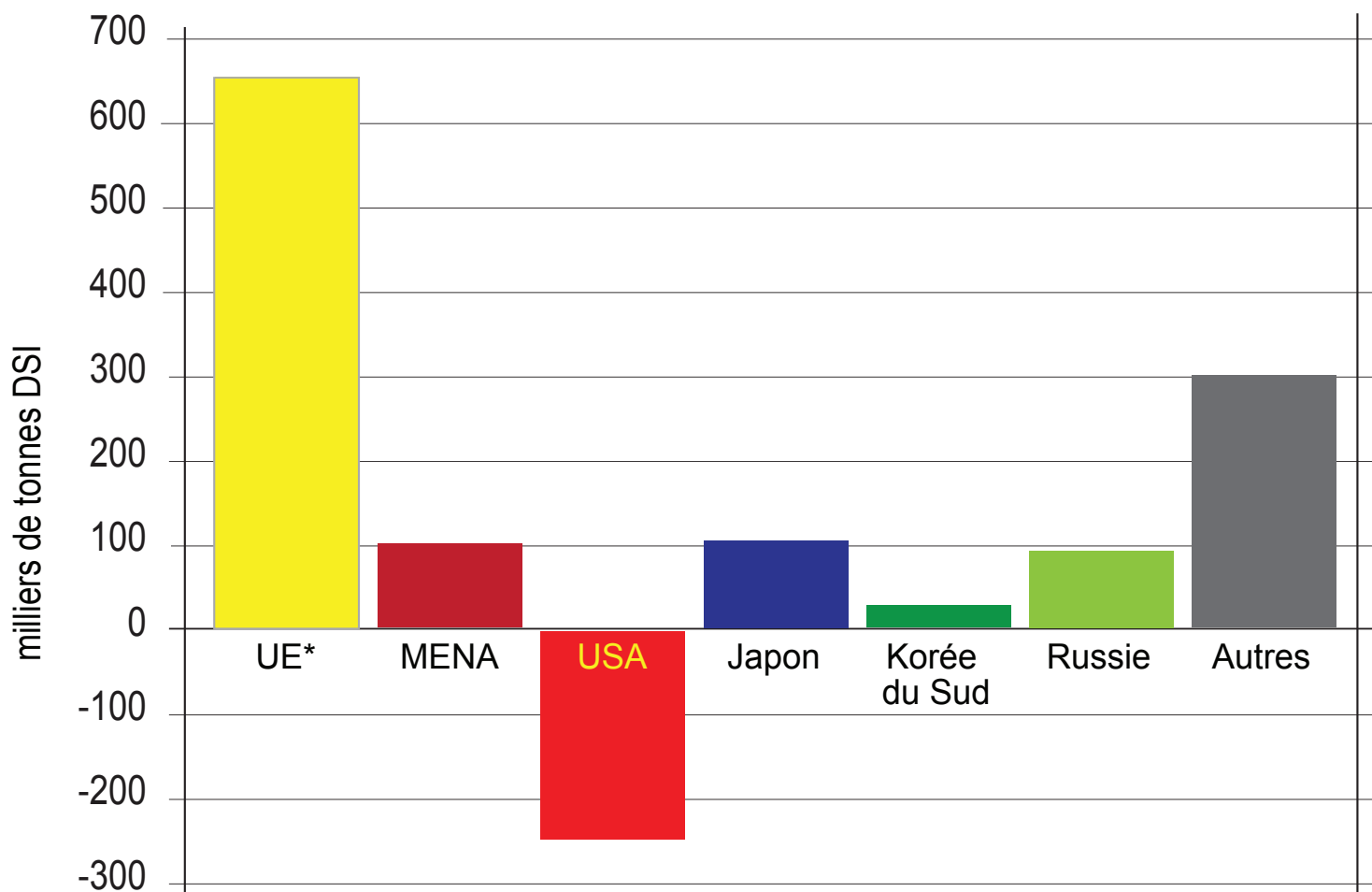


Figure 2-9 : Importateurs de bœuf, changements dans les pays/régions importantes 2011-2020.) (*UE = 27 pays; MENA: Moyen Orient et Afrique du Nord.) Source: GIRA, Long Term Strategic Trends in World Meat Markets.

parfois de grains) au Brésil, en Uruguay et en Argentine.¹⁹ Dans certains marchés, ce bœuf moins coûteux peut empiéter sur la base du marché canadien, surtout là où les consommateurs décident de s'intéresser davantage au bœuf d'embouche.

Il n'est pas du ressort de la présente étude d'évaluer les perspectives du marché du bœuf des divers pays sur une base individuelle. Cette « responsabilité » incombe plutôt aux transformateurs et aux détaillants qui sont les plus près des consommateurs. Ce qu'il faut retenir est que pour profiter de telles occasions de marchés, les multiples intervenants de la chaîne d'approvisionnement doivent se concerter et prendre des décisions plus efficaces. On peut profiter de telles occasions à la seule condition qu'il y ait un approvisionnement en bœuf suffisant, tributaire d'un cheptel national approprié. D'autres intervenants ont un rôle à jouer. Par exemple, le gouvernement collabore en travaillant à ouvrir de nouveaux débouchés. Pour assurer la compétitivité du Canada, il faut que les acteurs se concertent de manière stratégique afin de pouvoir évaluer ces occasions de marchés et s'en saisir.

19. Somwaru and Valdes, 2004, "Brazil's Beef Production and its Efficiency: A Comparative Study of Scale Economies," présenté à la GTAP Seventh Annual Conference on Global Economic Analysis, juin 2004. Les auteurs sont du USDA Economic Research Service.

4. Concertation des chaînes d'approvisionnement du bœuf

Tout effort visant à élaborer une stratégie cohérente doit émaner des nombreux acteurs du secteur bovin canadien – des éleveurs aux détaillants. S'assurer de la concertation entre ceux-ci relève du défi, à cause de la diversité du secteur. Le lieu géographique importe, tout comme le nombre et l'importance des acteurs au sein de l'industrie bovine et ailleurs dans la chaîne.

Une esquisse rapide de la chaîne d'approvisionnement révèle que plusieurs acteurs occupent des segments distincts. Il y a plus de 61,000 éleveurs bovins au Canada. L'Alberta et la Saskatchewan à elles seules comptent 193 parcs d'engraissement. Plus l'on se rapproche du consommateur, plus la concentration est forte; deux abattoirs comptent pour 80% de la capacité de production inspectée par les autorités fédérales. (Les abattoirs soumis à la réglementation provinciale comptaient pour seulement 5,4% de la capacité totale d'abattage en 2011, et ce pourcentage est en baisse.²⁰) Il y a plus de 80,000 restaurants au Canada; les trois plus importants prestataires de services d'alimentation comptent pour environ 40% des ventes, et les trois plus grandes chaînes de services rapides en détiennent les 70% environ. Les cinq plus importants épiciers détaillants comptent pour 80% de toutes les ventes en épicerie.

Règle générale, cette dynamique a influencé à la fois le contenu et l'étendue des communications et de la collaboration, où l'absence de celles-ci, dans tout le secteur. Bien que des efforts aient été déployés pour faciliter le dialogue entre certains acteurs et segments, la nature même du secteur (comme on nous l'a dit en cours d'entrevues) crée des entraves à l'élaboration d'objectifs communs. Bien que d'autres segments agroalimentaires soient confrontés à de semblables défis, les intervenants consultés dans le cadre du présent rapport ont fait état de la fragmentation toute particulière du secteur bovin. La façon suivant laquelle les chaînes d'approvisionnement individuelles collaborent entre elles (et avec d'autres) pour créer de la valeur et des occasions devient donc un enjeu important. Ces occasions dépendent, par exemple, de la capacité de maintenir un approvisionnement en bœuf conséquent à partir du cheptel canadien.²¹

Conclusion

Le présent chapitre n'a pas pour but d'analyser et d'expliquer tous les défis auxquels fait face le secteur du bœuf canadien. Mais il met au jour quatre défis importants touchant la compétitivité. Ces défis comportent des enjeux relatifs à la balance commerciale du Canada, à la taille du cheptel national, aux sources protéiniques concurrentielles, et à la concertation relative des chaînes d'approvisionnement du bœuf.

Le Tableau 2-3 établit des rapports entre les quatre défis et des thèmes qui seront élaborés plus loin dans le présent rapport. Ces thèmes marquent les éléments clés du rapport de l'ICPA « Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie ». Comme il sera expliqué au fil des pages suivantes, la « Feuille de route » sera

20. Les données par catégorie: Quelque 61,425 opérateurs rapportent posséder des vaches de boucherie: Statistique Canada, Recensement agricole: 2011. Nombre de parcs d'engraissement de capacité de 1,000 têtes ou plus au 1er janvier 2012: AB and SK only; CANFAX, 2012. Les deux plus grands conditionneurs sous réglementation fédérale: CANFAX, 2012. Les installations réglementées en provinces qui ont régressé sous les 7,2% en 2007: Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2012. Le nombre d'unités de services d'alimentation commerciaux est de 80,000: juin 2012, Canadian Foodservices and Restaurant Association's Provincial InfoStats et Statistiques Canada. Prestataires de services d'alimentation et exploitants de services rapides mentionnés dans le: Rapport de la Table ronde sur la chaîne de valeur de la transformation des aliments "Développer le secteur canadien de la transformation des aliments, un plan d'action industrie-gouvernement" Agriculture et Agroalimentaire Canada, décembre 2010. Les 5 plus grands détaillants: AC Nielson, 2011.

21. Les "Clubs de producteurs" peuvent offrir à certains segments de l'industrie une occasion de résoudre le problème associé à la masse critique. De telles alliances horizontales (ou chaque exploitation utilise les mêmes programmes de génétiques et de gestion pour fournir aux parcs d'engraissement du bétail uniforme) créent la possibilité d'en arriver à une masse critique. Cette approche est plus intéressante pour les détaillants puisque ces derniers doivent pouvoir compter sur un approvisionnement conséquent afin de répondre aux besoins du consommateur.

présentée comme un outil pour lancer le dialogue parmi les nombreux intervenants afin de contribuer à la formulation d'une stratégie pour le secteur du bœuf, stratégie axée sur les principes du système alimentaire.

La résolution de ces enjeux dépendra de la façon de collaborer des acteurs eux-mêmes pour relever les défis et saisir les occasions. La façon de partager l'information, et le suivi qui s'ensuit dans le but de créer une stratégie, est de première importance à cet égard et fait l'objet du prochain chapitre. Le chapitre 3 soutient que les perspectives du secteur du bœuf canadien sont excellentes si ce dernier réussit à s'approprier certains avantages issus de l'information.

Tableau 2-3 : Indicateurs de la compétitivité du Canada (soulevés dans le chapitre qui suit) liés à la Feuille de route de l'ICPA (présentée au chapitre 4).

| Indicateurs de compétitivité | Lien à la Feuille de route de l'ICPA (voir plus loin) |
|--|--|
| <p>Position commerciale (Balance commerciale; dépendance sur les USA)</p> | <p>“Exigences du marché”</p> |
| <p>Taille du cheptel national</p> | <p>“Capacité d'approvisionnement”</p> |
| <p>Sources protéiniques concurrentielles (conversion des céréales forragères; consommation de viande; prix)</p> | <p>“Attributs du produit ”</p> |
| <p>Concertation de la chaîne d'approvisionnement</p> | <p>“Collaboration de la chaîne d'approvisionnement”</p> |

CHAPITRE 3: L' « Avantage information »

L'information transforme le marché. Les consommateurs veulent en savoir plus sur la nourriture qu'ils consomment. Les transformateurs et les détaillants en révèlent davantage sur la provenance de leurs aliments et créent des protocoles à la grandeur de la chaîne d'approvisionnement pour retracer l'origine des produits alimentaires. Les producteurs sont dorénavant plus aptes à recevoir et transmettre l'information à d'autres membres de la chaîne. Plusieurs producteurs veulent savoir quels sont les attributs primés dans les marchés. Les chargés de la réglementation vont sans doute hausser le seuil de divulgation; par exemple, les producteurs pourront se voir demander plus d'information sur les mesures prises en matière de salubrité alimentaire. Les organisations non gouvernementales et les groupes de revendication s'attendent à des normes plus élevées en matière de responsabilité sociale. Ces développements ne sont pas particuliers au secteur bovin, mais ils dénotent clairement l'intérêt de tous à tirer de la valeur à partir de l'information disponible sur la production bovine et son approvisionnement. La présente section s'intéresse à l'usage et aux implications d'une telle information dans le marché et à son apport important dans la création d'un avantage stratégique.

Avantage axé sur l'information

Plusieurs intervenants rencontrés en marge du présent rapport ont manifesté un intérêt marqué dans l'utilisation de l'information pour créer des occasions ou pour répondre à une société de plus en plus désireuse d'en savoir davantage sur la provenance et la salubrité des aliments.²² Une plus grande attention accordée à l'information disponible sur la provenance des aliments pourrait même changer notre façon de décrire notre mode de concurrence. Aujourd'hui, nous avons l'habitude de classer le secteur selon l'approche pression par l'offre ou attraction par la demande.²³ Nous devrions plutôt mettre l'accent sur la meilleure approche concurrentielle à prendre dans le marché de demain. Voilà ce que nous ont confié les intervenants du secteur bovin, et pour cela, il faut une nouvelle façon de voir. Quel sera l'incitatif pour y arriver? La discussion s'enrichira si nous cherchons à comprendre comment l'information peut permettre la création de valeur parmi toutes les chaînes d'approvisionnement et leurs partenaires fournisseurs.

L'information peut effectivement créer un avantage stratégique, voir même un avantage concurrentiel. Il ne s'agit pas là d'une proposition exagérée. Un rapport commandité par la US Meat Export Federation a soulevé cette supposition; on pouvait y lire « Les pays qui disposent de programmes exécutoires d'identification et de traçabilité des animaux jouissent d'un avantage comparatif ».²⁴ Au Canada, un rapport récent du Beef Cattle Research Council précise qu' « une vision globale commune et partagée fait défaut, alors que les priorités sont souvent formulées en termes généraux et, typiquement, imprécis quant aux résultats souhaités à atteindre. » Les conclusions du rapport étaient fondées, en partie, sur la quête de priorités de recherche « en mesure de fournir à l'industrie du bœuf canadienne un avantage concurrentiel ».²⁵

22. Par exemple, les interviewés ont noté que: la demande au Canada pour du boeuf canadien était une "force" si le produit était bien étiqueté et à bon prix ; les flots d'information sont insuffisants pour permettre une répartition efficace des ressources sur toute la chaîne, ce qui est perçu comme une « faiblesse » ; les fausses informations sur les attributs nutritifs du bœuf sont une « menace » ; et le recours à l'identification et la traçabilité des animaux comme atouts à effet de levier est perçu comme une « occasion ». Ces considérations et bien d'autres portent sur la divulgation et le partage, sous une forme ou une autre, de l'information.

23. Le secteur bovin est souvent perçu comme étant axé sur une approche de pression de l'offre, généralisation certes, mais elle est le reflet d'une approche centrée sur le produit. Une approche d'attraction par la demande, d'autre part, suppose une attention centrée sur le consommateur et cela exige une plus grande collaboration (principes sur lesquels s'appuie le présent rapport).

24. Brester, G. et al, Economic Assessment of Evolving Red Meat Export Market Access Requirements for Traceability of Livestock and Meat, Rapport de projet présenté à la US Meat Export Federation, mars 2011, page 1.

25. "National Beef Research Strategy." Beef Cattle Research Council, juin 2012, pages 8 à 12.

Définition d'un avantage concurrentiel axé sur l'information

La présente section se penche sur ce qui pourrait constituer les ingrédients indispensables à la formulation d'un avantage concurrentiel axé sur l'information pour le secteur du bœuf. En voici certains éléments constitutifs :

- Transmettre de l'information au consommateur et rehausser une marque basée sur la confiance;
- Transformer l'innovation en occasions de marketing et de productivité;
- Améliorer le rendement de toutes les chaînes d'approvisionnement;
- Utiliser le potentiel de la traçabilité comme effet de levier; et
- Tirer des avantages de l'intendance environnementale.

La capacité des chaînes d'approvisionnement bovines, de concert avec les autres partenaires du système alimentaire, de savoir tirer parti de ces éléments, pourrait vraisemblablement définir la compétitivité et la rentabilité futures du secteur bovin.

Information sur la consommation: Besoins, tendances et contraintes

Les consommateurs décident de leur consommation alimentaire à partir d'un certain nombre de facteurs. Pour plusieurs d'entre eux, tant que les aliments sont sains, le prix est de première importance. Les détaillants ne sont pas sans le savoir, aussi c'est la raison pour laquelle le bœuf figure en première page des encarts publicitaires. Cette pratique attire l'achalandage.

Mais d'importants développements prennent racine. Les consommateurs désirent de plus en plus connaître la provenance et la façon de produire leurs aliments. Tout comme les médias sociaux changent de façon dramatique le monde dans lequel les gens s'expriment, les consommateurs comptent sur l'information disponible pour guider leurs choix alimentaires, tel que décrit ci-après.

Ensuite surviennent les attentes sociétales. Cette phrase décrit bien le rôle des valeurs de consommation dans la prise de décisions d'achat. Sans aucun doute, les groupes de revendication, les médias et les leaders d'opinion influencent les attentes du consommateur. Bien qu'une majorité de canadiens n'aient aucun lien avec l'agriculture et la production alimentaire, ils veulent être certains qu'ils font les meilleurs choix pour leur famille.²⁶ Ils veulent savoir comment les animaux sont traités et connaître l'impact environnemental des pratiques d'élevage et de conditionnement. Les achats alimentaires sont dorénavant fonction d'un calcul éthique pour certains consommateurs avertis. L'interprétation de ces exigences et la façon d'y répondre sont d'importance vitale pour le secteur du bœuf canadien. Mais c'est une démarche fort complexe.

Les préférences alimentaires varient selon la tranche démographique, les antécédants ethniques et bien d'autres facteurs. Il n'y a pas qu'un seul consommateur. Les marchés varient au sein d'un même pays et d'un pays à l'autre. Il n'existe pas qu'un seul marché. D'habitude, c'est au détaillant de décoder les exigences du consommateur. Il devient de plus en plus important que le producteur maîtrise lui aussi ces intuitions.

De nos jours, détaillants et abattoirs sont plus ouverts concernant leurs pratiques de production des aliments (et du bœuf). Pour mieux cibler les consommateurs, ils se différencient dans le marché en offrant des produits dotés de divers attributs. Les consommateurs peuvent exiger du bœuf engraisé à l'herbe, sans hormone et au maïs, ou élevé selon une méthode « organique » ou naturelle. Le lieu d'origine et l'« achat local » peuvent faire

26. Quelque 94% des canadiens ne savent que très peu ou rien du tout sur l'agriculture selon Farm and Food Care Ontario; Annual Report 2011, page 1.

parti des préférences. Chaque attribut de confiance représente une valeur prometteuse. Une fois qu'un attribut souhaitable est identifié, les détaillants doivent pouvoir compter sur une masse critique d'approvisionnement afin de pouvoir répondre à la demande.²⁷

Certains restaurants ont tiré avantage de cet intérêt du consommateur en mentionnant le nom des fermiers et fermes dans leurs menus, ou en répondant à un intérêt particulier du consommateur. Les sondages d'opinion confirment cette tendance. Dans un sondage auprès de 300 chefs cuisiniers canadiens, les « tendances à la mode » des services d'alimentation pour 2012 incluaient des plats et des aliments d'inspiration locale sans gluten, anti-allergènes, fabriqués à partir d'ingrédients de marques fermières, nutritifs et sains (par ex. à faible teneur en gras et en sel, riches en antioxydants et en fibre). Dans la catégorie des viandes rouges, les trois plus fortes tendances identifiées dans ce sondage étaient la viande rouge produite localement, le bovin engraisé à l'herbe et les coupes de viande nouvelles/fabriquées.²⁸

Les détaillants ont la ferme intention de répondre aux besoins du consommateur en matière d'information ou d'anticiper ces besoins; Les supermarchés canadiens ont entrepris de fournir le profil nutritionnel de dizaines de milliers de produits auxquels le consommateur aura accès au moyen de son téléphone portable.²⁹

Les autorités réglementaires répondent aussi à l'appel. Au Japon, la loi oblige les restaurateurs à afficher le numéro d'identité bovin ou l'identité du parc de provenance du bœuf servi aux consommateurs de façon à ce que ces derniers puissent retracer l'information sur le site web du National Livestock Improvement Centre.³⁰ La traçabilité obligatoire du bœuf permet également aux sud-coréens de faire la même chose dans les établissements de détail, comme de retracer la ferme d'origine en tapant le code de traçabilité sur leur portable.³¹

Le programme « Behind the Beef » de la B.C. Cattlemen's Association permet de poster des éducateurs formés dans les magasins et autres points de vente d'aliments pour répondre aux questions des consommateurs sur le bœuf. Le programme a dépassé toutes attentes. Il visait au départ 400 visites en magasins et, six mois plus tard, il est estimé que plus de 2,000 visites seront prévues cette année et il se peut que le programme soit offert aux écoles. Les magasins qui ont noté leur ventes durant les visites des éducateurs ont rapporté que les ventes de bœuf ont augmenté de plus de 400% le jour de la visite. L'interaction avec le consommateur offre à l'industrie bovine un aperçu direct des préoccupations et perceptions de ces derniers à l'égard de la production bovine, tels les pratiques du territoire agricole, les soins des animaux ainsi qu'en matière de qualité, des coupes et de la cuisson du bœuf.

Le partage d'information est au cœur de cette occasion. Par exemple, le suivi et le partage des caractéristiques des animaux peuvent constituer une approche bénéfique. Le nouveau programme BIXS est un outil prometteur pour gérer l'information et créer des occasions. The Canadian Cattlemen's Association (CCA) a récemment lancé le programme volontaire Beef InfoXchange System (BIXS). Comme l'indique la CCA, « La capacité de pouvoir recueillir et partager les données relatives à l'élevage, le rendement, la santé, la génétique et les carcasses nous aidera à hausser l'efficience des fermes d'élevage, des parcs d'engraissement et des usines de transformation.

27. Lowblaws rapporte qu'elle a doublé (à 500) le nombre de ses fournisseurs de bœuf qui l'approvisionnent en Bœuf nourri au maïs de l'Ontario. "The Way We Do Business; 2011 Corporate Social Responsibility Report"; consulté en juin 2012: <http://www.loblaw-reports.ca/responsibility/2011/index.php#source-with-integrity>.

28. Canadian Chef Survey Results 2012, Canadian Foodservices and Restaurant Association. Consulté en juin 2012: <http://restaurantcentral.ca/LinkClick.aspx?fileticket=GINAbL6Neuk=&tabid=6215>

29. L'industrie de l'épicerie a identifié à titre stratégiquement prioritaire l'information sur la santé et le bien-être et a demandé à GSI Canada, organisme normatif, de constituer une base de données de produits nutritifs; aujourd'hui, plus de 40,000 produits ont ainsi été répertoriés, ce nombre ayant été porté à 50,000 depuis la fin août 2012. Des produits de longue conservation ont priorité, sur instruction de l'industrie, mais les produits agricoles ou à ingrédient unique tels les fruits et légumes, la viande et la volaille font l'objet de discussions. (Communication du GSI avec l'ICPA, juin 2012.)

30. GSI Canada; documentation fournie à l'ICPA.

31. Canada Beef Inc.; documentation fournie à l'ICPA.

Le programme permettra en outre un ciblage plus précis du bœuf en fonction des possibilités précises des marchés intérieur et étrangers et d'augmenter la qualité globale du bœuf d'un bout à l'autre du pays »³². Il est trop tôt en ce moment pour se prononcer mais cette nouvelle capacité pourra prendre l'allure d'un outil essentiel pour faciliter le partage de l'information dans le secteur et créer de nouvelles occasions rentables. (Cet enjeu est traité plus loin).

À l'autre bout du spectre, les consommateurs sont constamment assaillis par les annonces publicitaires, les nouvelles et les messages portant sur l'alimentation. L'information peut être factuelle et profitable ou elle peut être préconçue et trompeuse. Il existe un besoin d'information solide et fiable. Les producteurs eux-mêmes sont bien placés pour répondre à cette demande. Un effort de rapprochement avec le consommateur est bon pour les affaires, comme l'a découvert la B.C. Cattlemen's Association, (voir l'encart).

Chaque secteur doit veiller à ce que son message atteigne les consommateurs. Ceci est d'importance encore plus grande pour l'agriculture animale, qui a souvent l'impression d'être débordée par les groupes de revendication qui lancent des anathèmes contre la production carnée. Il est important de répondre vigoureusement à ce défi et de présenter les bienfaits du bœuf. (Voir la Figure 3-1, qui illustre une publicité vantant la valeur nutritive du bœuf.)

Les groupes d'idéologues et les bonzes de l'opinion publique priveront peut-être un jour les éleveurs de technologies de production sûres et efficaces. Le « bœuf sans hormone » en est un bel exemple. Le traitement hormonal est une pratique sécuritaire et approuvée. Mais on décrie le recours aux hormones en production bovine.³³ En réponse à ces critiques, certains fournisseurs adoptent une approche fort rationnelle en produisant et en publicisant du « bœuf sans hormone ». Il faut de l'information scientifique pour entretenir une discussion

Choose Your Calories by the Company They Keep

A 3-ounce serving of lean beef (154 calories) contributes less than 10 percent of calories to a 2,000-calorie diet, yet it supplies more than 10 percent of the Daily Value for:

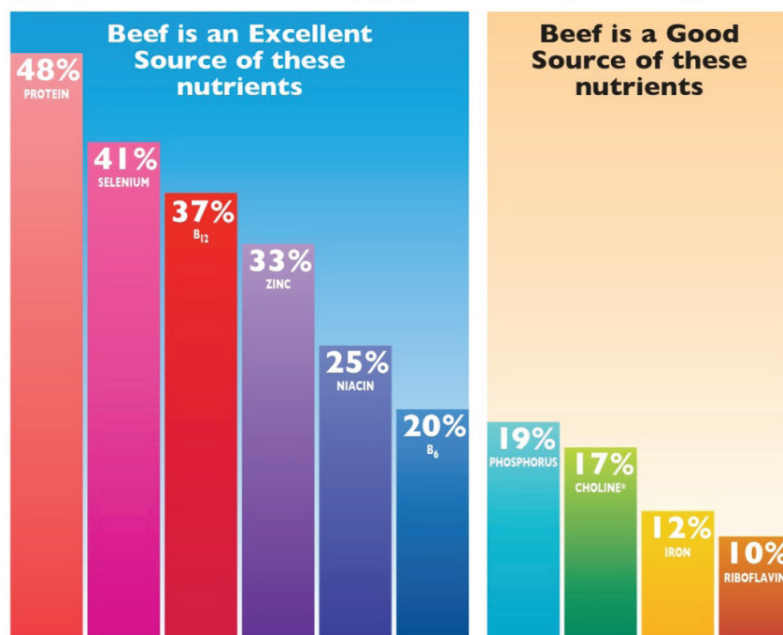


Figure 3-1 : Échantillon d'une campagne pour contre les messages anti-boeuf (Note: "B6" and "B12" sont des vitamines.) Source: US Department of Agriculture, Agricultural Research Service, 2009. USDA Nutrient Database for Standard Reference, Release 22. Nutrient Laboratory homepage: www.nal.usda.gov/fnic/foodcomp. Une portion de 3 onces de bœuf contient approximativement 17% de la dose maximale de choline (550mg). Dietary Reference Intakes, Institute of Medicine of the National Academies, National Academies Press, Washington, D.C., 2006. Guidance for Industry, A food Labelling Guide. US Department of Health and Human Services, Food and Drug Administration, Center for Food Safety and Applied Nutrition. April 2008. www.cfsan.fda.gov/2lg-toc.html.

32. Consulter le site web de la Canadian Cattlemen's Association sur le BIXS our plus de détails sur le programme; consulté en juin 2012: <http://bixs.cattle.ca/bixs-overview>.

33. Bien que l'ICPA n'ait pas vérifié la méthodologie et les résultats de ce sondage, le rapport est un bon exemple du genre d'attention qu'un tel enjeu suscite. La majorité des répondants "étaient extrêmement ou fort préoccupés par les enjeux liés à l'usage des antibiotiques à même le fourrage, y compris la possible création de 'super-bactéries' causée par la surutilisation d'antibiotiques, des conditions insalubres d'élevage, la consommation humaine de résidus d'antibiotiques et l'impact environnemental des ruissellements agricoles contenant des antibiotiques." Des répondants à hauteur de 24% affirmaient que de la viande sans antibiotique n'était pas disponible au supermarché qu'ils fréquentaient. De ce groupe, 82% ont déclaré qu'ils en achèteraient si elle était offerte. (Consumer Reports, "Meat on Drugs: The overuse of antibiotics in food animals & what supermarkets and consumers can do to stop it." Juin 2012. http://notinmyfood.org/wp-content/uploads/2012/06/CR_Meat_On_Drugs_Report_06-12.pdf.)

sensée pour ne pas perdre l'accès aux technologies modernes de production.

Communiquer avec « le consommateur » représente un défi, même dans les meilleures conditions. Ce qui est clair, par contre, c'est que le consommateur se préoccupe de plus en plus de la façon selon laquelle ses aliments sont produits et lui sont acheminés. Les détaillants s'intéressent particulièrement à la chose. (La Figure 3-2 illustre l'éventail d'attributs du produit que désirent les consommateurs, tels qu'identifiés par une grande chaîne de restaurant.)

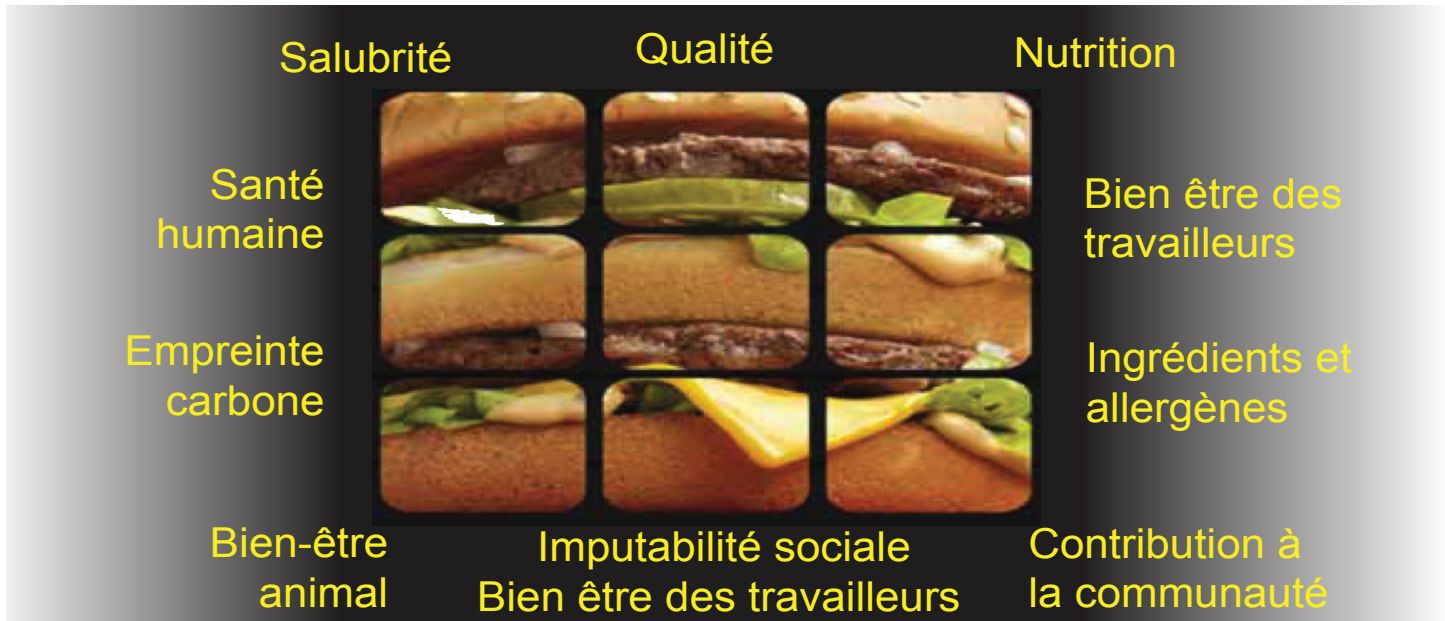


Figure 3-2 : L'éventail des attributs du produit souhaités par les consommateurs tels qu'observés par une grande chaîne de restaurants.

Nous vivons à une époque où les notions d'imputabilité et de transparence sont de plus en plus présentes. Dans le monde agroalimentaire, où l'accès à l'information est immédiat, tous les aspects de la production alimentaire sont scrutés à la loupe. Des enjeux peuvent se transformer instantanément en crises – documentées ou non – étant donnée la rapidité des médias sociaux et la couverture des médias traditionnels. Plusieurs acteurs agroalimentaires, des entreprises les plus importantes aux plus petits producteurs, en sont fort conscients, ou à tout le moins devraient l'être. L'attention récemment accordée au « bœuf maigre finement haché (LFTB) » aux USA en est un bel exemple. Surnommée péjorativement le « limon rose », cet enjeu inattendu s'est propulsé au sommet des sujets d'intérêt public dans ce pays, sans qu'on se soit préoccupé des faits. Blogueurs, défenseurs, des chefs cuisiniers de renom et les grands médias nationaux ont attiré tellement d'attention sur l'usage du LFTB que les grands détaillants et transformateurs ont dû s'engager à retirer du marché cette matière à hamburger à bas prix. L'une des bloggeuses surnommée « maman » dans les médias a lancé sa propre pétition visant à faire retirer cette matière de bœuf offerte aux institutions scolaires dans le cadre du US National School Lunch Program.³⁴

Le LFTB est un produit sécuritaire approuvé par la USDA, soit du bœuf traité à l'ammoniaque gazeux afin de détruire la bactérie *E. coli*, la salmonelle et autres bactéries. Malgré cela, la couverture médiatique négative a eu des répercussions préjudiciables et immédiates sur l'industrie et a entraîné la fermeture de trois usines aux USA qui utilisaient ce procédé pour produire des aliments de bœuf.

34. Malgré le fait que le LFTB ait été considéré salubre et sain, la campagne contre « le bœuf maigre finement haché (LFTB) » a suscité beaucoup d'attention auprès des grands médias et de la population qui a déclenché un changement de pratiques. "Safeway Drops 'Pink Slime,' Walmart to Offer Consumers Choice," by Helena BotteMiller, March 22, 2012; consulté en juin 2012: <http://www.foodsafetynews.com/2012/03/safeway-drops-pink-slime-walmart-to-offer-consumers-choice/>.

Chacun des segments de la chaîne d'approvisionnement bovine doit comprendre les attitudes courantes du consommateur et être apte à y réagir. Sinon, les conséquences peuvent être désastreuses. « Les enregistrements vidéos clandestins sur la cruauté animale à la ferme », comme le note Farm and Food Care Ontario, « font la manchette quand les médias s'en emparent ou que les groupes de revendication les affichent à l'internet. »³⁵

Cet organisme et ses autres homologues provinciaux invitent tous les agriculteurs et autres acteurs agroalimentaires à se préoccuper du soin des animaux. Ceci a aussi des répercussions mondiales. Récemment, l'Australie a interdit l'exportation d'animaux vivants en Indonésie suite à la parution d'une vidéo décrivant les conditions dans un abattoir indonésien.³⁶ Cette interdiction, aucunement attribuable à l'exportateur, a engendré des difficultés économiques auprès des éleveurs qui comptaient sur ces marchés. Bien que ces exportations soient rétablies, on s'intéresse à la traçabilité des conditions de bien-être du bétail de l'Australie à partir du départ des bêtes jusqu'à leur arrivée à l'abattoir.

Les manchettes des médias captent l'attention, mais les faits, qui d'habitude font surface plus tard, ne se voient pas accorder le même degré d'importance. Par exemple, un récent rapport suggérait que l'ajout d'une portion de viande rouge non transformée au régime quotidien augmentait de 13% le risque de mort prématurée. Comme le rapport émanait de la Harvard School of Public Health, il a fait la manchette, bien que ses auteurs émettaient la mise en garde voulant que l'apport direct de la viande rouge soit difficile à quantifier à cause d'une foule d'autres facteurs (tels le mode de cuisson de la viande ou des facteurs autres liés aux habitudes alimentaires des consommateurs de viande).³⁷ En outre, cette même mise en garde précisait aussi que d'autres études n'avaient établi aucun rapport entre la consommation modérée de viande rouge non transformée et la mort prématurée ou d'autres maladies.

Il appert que la communication basée sur la théorie du « faites-nous confiance » évolue (a évolué) vers une façon de voir du type « faites-en la démonstration ».

Bien que le marché soit parfois imprévisible, les tendances de consommation prennent souvent la forme de réels changements (parfois subtils). Par exemple, la tendance à la consommation locale tient du désir de plus en plus marqué « d'acheter avec confiance », d'aviser un cadre d'une association d'épiciers.³⁸

Les entreprises se soumettent à davantage de divulgation dans le cadre d'un plus grand effort pour démontrer leur engagement à l'égard des valeurs du consommateur et conformément à un esprit de « responsabilité sociale d'entreprise ». (Voir l'encart sur des exemples de responsabilité sociale d'entreprise.) Ces initiatives sont à l'origine de l'adoption de protocoles à la grandeur de la chaîne qui prônent de meilleurs comportements et pratiques. Elles créent de nouveaux indicateurs pour modifier le rendement et améliorer

35. Farm and Food Care Ontario, ainsi que d'autres organismes aux vues similaires, ont publié le rapport "Get the Real Dirt on Farming II", 2010; accessed June 2012: <http://www.farmfoodcare.org/pdfs/dirt/DirtEng2011.pdf>. Le rapport précise que "la cruauté animale est intolérable et ces séquences filmées sont dérangeantes pour tous ceux qui affectionnent les animaux, y compris les producteurs agricoles". Il précise en outre que même si ces séquences paraissent à la télé ou à l'internet, cela ne veut pas dire qu'elles sont véridiques ni ne reflètent la réalité. (page 20).

36. Presentation "New Markets, Exports, Traceability, Integrated Solutions, Perspectives from Australia," de Garry Edwards to the Alberta Beef Industry Conference, Red Deer, Feb. 16 2012.

37. Pan A, PhD, Sun Q, MD, ScD, Bernstein AM, MD, ScD, et al. "Red Meat Consumption and Mortality: Results From 2 Prospective Cohort Studies." Archives of Internal Medicine, Vol 172, No. 7, (April 9, 2012): 555-563. <http://archinte.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1134845> Voir aussi : <http://www.health.harvard.edu/healthbeat/whats-the-beef-with-red-meat>. Autre exemple: campagne "Meatless Monday" (www.meatlessmonday.com), lancée aux USA qui a pris l'allure d'un important mouvement mondial. Lancée en 2003 en partenariat avec la Johns Hopkins School of Public Health, elle est maintenant présente dans 21 pays. Le concept est présenté simplement: S'abstenir de consommer de la viande une fois par semaine est un moyen facile, dans le meilleur intérêt de l'individu, d'être en santé et d'être en harmonie avec l'environnement. La campagne affirme que ce qu'elle propose réduit les risques de cancer et de maladies coronariennes, combat l'obésité et prolonge la vie. Sur le plan de l'environnement, elle prétend qu'elle sert à réduire l'empreinte carbone de l'individu, contribue à réduire la quantité d'eau utilisée et la dépendance à l'énergie fossile. Elle conclut en affirmant que la meilleure façon d'améliorer le bien-être des animaux et d'arrêter d'en consommer la viande.

38. John F. T. Scott, président et chef de la direction, Fédération canadienne des épiciers indépendants, présentation à l'assemblée annuelle du Canadian Animal Health Institute, Collingwood, ON, 7 juin 2012.

Diverses initiatives de responsabilité sociale d'entreprise

Cargill :

- A fait la promotion de pratiques agricoles durables dans la chaîne d'approvisionnement à l'aide de programmes d'éducation et de reconnaissance professionnelle;
- A rendu la formation et la reconnaissance professionnelle obligatoires pour les employés affectés dans les établissements de santé animale ;
- A établi l'audit de tiers par surveillance vidéo dans tous ses abattoirs nord américains.

McDonald's :

- A établi un partenariat avec la FMF et promulgué que la durabilité de la production du bœuf est de la plus haute importance ;
- A procédé à des audits de tiers de tous les abattoirs de bœuf, porc et volaille ;
- En mai 2012, a annoncé qu'elle s'approvisionnera en porc (pour ses établissements américains) auprès de producteurs qui élimineront leurs stalles de gestation (d'ici 2022) et que pour y arriver, elle collaborera avec des spécialistes en bien-être animal, les producteurs et les fournisseurs ;
- S'approvisionne en œufs de poules élevées hors cage au Royaume Uni et en Union Européenne et s'est engagé à faire de la sorte pour une portion de leurs approvisionnements aux USA.

Tyson :

- Produit des biocarburants à partir de graisse animale ;
- Collabore avec des chercheurs et spécialistes en bien-être animal pour mettre au point des programmes de formation du personnel en ayant recours à des audits de tiers et à la surveillance vidéo pour assurer la conformité.

Loblaw :

- S'engage à s'approvisionner en bœuf et porc à hauteur de 100% au Canada d'ici la fin de 2012 ;
- S'engage à s'approvisionner en œufs de poules élevées hors cage ;
- A fait des efforts importants de réduction des pertes pour réduire l'empreinte environnementale.

Kraft :

- Ont indiqué que les fournisseurs américains doivent se conformer à des normes précises de bien-être animal grâce à des audits de tiers ;
- Ont précisé qu'ils ont fait l'acquisition, en 2010, d'un million d'installations produisant des œufs provenant de poules élevées hors cage.

la productivité, tels ceux visant un meilleur usage de l'eau et du carbone ou conçus pour mesurer la durabilité environnementale. Ces contrôles sont de plus en plus confiés à des audits de tiers allant d'organismes rédacteurs de normes internationaux (autorisés) à des partenariats avec des ONG individuels.³⁹

La quête d'imputabilité est à l'image de la théorie du « système alimentaire » : le succès est tributaire de la collaboration des divers acteurs à l'intérieur et à l'extérieur des chaînes d'approvisionnement. Les entreprises comptent sur leur chaîne afin de répondre aux attentes des consommateurs et ainsi créer des occasions d'affaires et de la valeur. Les entreprises individuelles (tels les détaillants) délaissent des approches singulières et fragmentaires au profit d'approches systématiques et collaboratives.⁴⁰

39. De tels organismes tiers incluent les Global Food Safety Initiative, the Global Social Compliance Program, the Global Packaging Project, the Consumer Goods Forum and GSI standards. Ceci est décrit comme une "collaboration radicale" par David Smith, VP Sustainability, Sobeys Inc.: "Trust me doesn't cut it anymore – A retailers/foodservice perspective on animal care assurance," Agriwebinar, The Farm Management Council, March 30, 2012; accessed in June 2012: <http://www.agriwebinar.com/Search.aspx>

40. David Smith, VP Sustainability, Sobeys Inc.: "Trust me doesn't cut it anymore – A retailers/foodservice perspective on animal care assurance," Agriwebinar, The Farm Management Council, March 30, 2012; accessed in June 2012: <http://www.agriwebinar.com/Search.aspx>

Des organismes représentant des groupes d'intérêts importants, tels le monde médical,⁴¹ s'impliquent dans les enjeux agricoles. Les consommateurs, défenseurs d'intérêts, médias, investisseurs et autres sont en quête de transparence et de surveillance des activités de toute la chaîne d'approvisionnement. À titre d'exemple, les analyses environnementales du cycle de vie incluent l'évaluation de toutes les étapes de la production et de l'approvisionnement. Le dialogue sur une stratégie doit permettre d'inclure dans les échanges les soi-disant acteurs alimentaires non traditionnels. La manifestation de confiance est du ressort de la chaîne d'approvisionnement.

Innovation

L'innovation se manifeste sous plusieurs formes. Elle est essentielle en matière de réduction de coûts, d'amélioration d'efficacités, de création de nouveaux produits, et même d'amélioration de l'image et de la réputation du secteur. Le présent rapport reconnaît que divers projets de recherche sont en cours dans le but d'améliorer les perspectives économiques et concurrentielles du secteur du bœuf canadien.⁴² Toutefois, nos efforts se concentrent sur le possible apport de l'innovation à l'avantage informationnel en prenant la génétique pour illustrer notre propos.

L'analyse génétique, qui permet de comprendre les interactions complexes du code génétique d'une espèce, de l'environnement dans lequel l'animal est élevé, et des traits observables, constitue l'une des technologies les plus prometteuses dans le secteur du bœuf. Elle a déjà permis des gains de productivité appréciables en agriculture animale dans les secteurs du lait et de la volaille. Des producteurs qui veulent plus de viande utilisable au kilo de grains consommés, jusqu'aux détaillants qui s'attendent à des approvisionnements stables et de haute qualité pour attirer l'achalandage, chaque acteur veut tirer un avantage économique de la génétique appliquée.

La cartographie génomique du bœuf local (*Bos taurus*), maintenant complétée, ouvre toute grande la porte à de possibles améliorations de la productivité du secteur bovin canadien. Par exemple, une amélioration de 10% de l'efficacité de l'engraissement animal peut occasionner une augmentation de profitabilité de 43% grâce à une diminution du nombre de jours requis pour l'atteinte du poids cible.⁴³ Par surcroît, la génomique a le potentiel de réduire de façon marquée l'impact environnemental de la production bovine. De plus, les améliorations d'efficacité pourraient contribuer à des réductions de 25% à 30% de gaz à effet de serre provenant du bétail ainsi que des réductions de production de fumier de l'ordre de 15% à 17%.⁴⁴

(Se reporter à la Figure 3-3 et aussi voir l'Annexe A pour de la documentation additionnelle sur l'innovation et la génétique appliquée.)

L'importance de la génétique est réputée dans tous les pays grands producteurs de bœuf. L'Europe, le Brésil et l'Australie par exemple ont tous des programmes de génétique à l'appui de leurs industries bovines, soutenus

41. Le Canadian Medical Association Journal a publié un article sur l'usage des antibiotiques dans la production agricole. ("CMA urges prescription-only antibiotics for agricultural use", CMAJ website news; CMAJ September 20, 2011 vol. 183 no. 13; first published August 29, 2011, 10.1503/cmaj.109-3989); on June 4, 2012, the CMAJ a publié le rapport : "Canada should ban off-label antibiotic use in agriculture"; <http://www.cmaj.ca/lookup/doi/10.1503/cmaj.120561>; consulté en juin 2012.

42. Parmi les exemples d'innovation, notons l'industrie des parcs d'engraissement qui utilise des sous-produits de la production d'éthanol à partir de la distillation de grains, ce qui réduirait les coûts de gain. Certains parcs d'engraissement font des essais de diverses techniques de manutention du fumier et des pertes dans l'espoir de réduire à la fois leur structure de coûts généraux ainsi que l'empreinte carbone des grands parcs d'engraissement. Certaines des installations les plus avancées seront en mesure de réunir villes et parcs d'engraissement dans le but de produire de l'énergie verte grâce à la bioénergie générée à partir du fumier. Dans le domaine du conditionnement, les chercheurs étudient la technologie du désossage à chaud et de nouvelles stratégies d'emballage qui peuvent résulter en des efficacités d'exploitation, des réductions de coûts et une meilleure salubrité. Les chercheurs du Centre de recherches de Lethbridge, qui s'intéresse davantage au secteur bovin, en collaboration avec d'autres, examinent l'écologie de la bactérie du rumen afin de voir s'il y aurait moyen d'augmenter l'efficacité du processus de décomposition cellulosique afin d'augmenter la productivité animale en matière de fourrage. D'autres scientifiques mènent des enquêtes conjointes sur les complexités des processus des sols des pâturages et des terres agricoles. Cette recherche débouchera sur une meilleure connaissance du cycle du carbone de ces sols, ce qui pourrait avoir des répercussions à long terme dans ce secteur. Le Centre de Lethbridge dispose aussi d'un programme offrant une vue à long terme sur la santé des pâturages dans les provinces de l'Ouest, et qui peut augmenter la durabilité d'un cheptel bovin plus important.

43. Genomic Application in the Beef Sector," Livestock Gentec, commandé par l'ICPA, 2012.

44. Ibid.

par le gouvernement et l'industrie.⁴⁵ La question est de savoir comment le secteur du bœuf peut le mieux utiliser l'information génomique pour améliorer le cheptel, un sujet qui est abordé dans l'encart « Besoins d'information et occasions dans l'industrie bovine » qui figure ci-après.

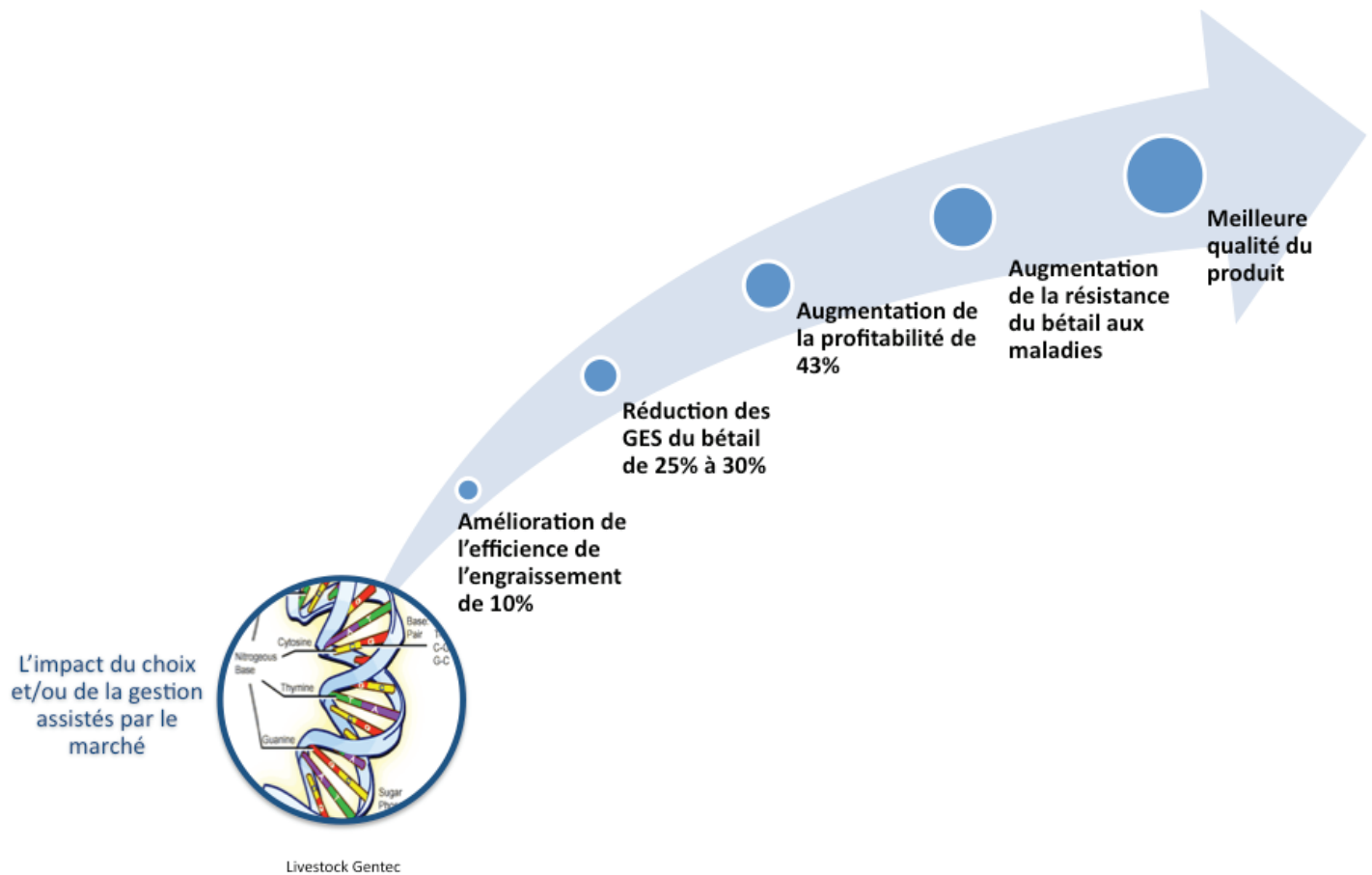


Figure 3-3 : Potentiel génomique : Perspectives d'amélioration de l'efficacité de la production et ses impacts.

Source: Livestock Gentec. (Tableau préparé par Livestock Gentec à l'intention de l'ICPA, qui a aussi fourni les sources suivantes : Archer, J.A. et al., (2004). Economic Evaluation of Beef Cattle Breeding Schemes Incorporating Performance Testing of Young Bulls for Feed Intake. *Australian Journal of Experimental Agriculture*. Lazenby, M.T. et al., (1996). Cost Benefit Analysis of Feed Efficiency Testing in Bull Evaluation Programs in Ontario. *Ontario Beef Research Update* (Publié par l'University of Guelph). Kahi, K.A. et al., (2003) Economic Evaluation of Hereford Cattle Breeding Schemes Incorporating Direct and Indirect Measures of Feed Intake. *Australian Journal of Agricultural Research*. Paterson, John and McDonald Ty, The Value of Residual Feed Intake to Bull Buyers at the Midland Bull Test. *Prime Cuts* (Publié par le Montana State University).

D'autre part, un autre déterminant de l'innovation réside dans la façon selon laquelle les priorités sont déterminées et traitées afin d'accélérer l'adoption de l'innovation. Dans une « perspective systémique », cette question porte sur l'aisance avec laquelle le secteur travaille avec ses intervenants afin d'utiliser au maximum les résultats scientifiques et innovants les plus récents dans le but de faire passer l'industrie canadienne au premier rang en matière de transfert des connaissances et d'information. Un rapport récent sur la question s'est penché sur ces enjeux et nous n'avons pas l'intention de le reproduire ici. Cependant, une conclusion importante de ce rapport notait l'absence d'objectifs communs pour orienter la R&D. Ceci rappelle la rétroaction recueillie dans nos entrevues quant à l'absence d'un plan stratégique ou de concertation en matière d'objectifs et de vision.⁴⁶

45. Documentation préparée pour l'ICPA par Livestock Gentec, 2012.

46. Ce rapport présente des pistes de recherche de court à long terme sur une gamme de priorités, notamment sur la qualité du bœuf, la salubrité alimentaire, la santé et le bien-être des animaux, les grains fourragers et les efficacités fourragères, et les grains, et la productivité du fourrage et des pâturages.

Besoins et occasions liés au flot d'information dans l'industrie bovine

La structure de l'industrie bovine, comportant plusieurs points de transfert des droits de propriété de l'animal, doit pouvoir compter sur un échange complexe d'information dans les deux sens, reliant toutes les étapes, de la production à la consommation (bien que le flot d'information ne doive pas nécessairement parcourir tout le réseau).

La transmission de renseignements sur la classification et le rendement, en rétroaction dans tout le système, illustre bien ce point. Par le passé, le flot d'information était limité à cause de l'absence d'un système d'identification et de traçabilité individuelles des animaux. Ces deux déficiences ont été suffisamment corrigées pour permettre la transmission aux producteurs bovins de renseignements d'un service de classement ou de quelqu'agence telle le nouveau Beef Information Exchange System (BIXS). Le Canada dispose, à cet égard, d'une bonne longueur d'avance, véritable avantage concurrentiel, sur ses principaux concurrents (surtout les USA) et, ayant englouti des investissements considérables dans ce domaine, il doit maintenant savoir en tirer parti.

Un flot d'information de ce type est particulièrement important pour l'industrie bovine à cause des transferts fréquents des droits de propriété durant la vie de l'animal. Cette situation la distingue de celle de l'industrie laitière, par exemple, où les données les plus importantes dont il faut tenir compte (par ex. le rendement laitier et la teneur en gras) sont communiquées directement au propriétaire du cheptel, ce qui élimine le besoin d'un système de communication plus vaste. Le dernier propriétaire de l'animal peut, et c'est ce qui se fait fréquemment, obtenir l'information sur la classification et le rendement, surtout si l'animal est vendu selon ces critères, comme c'est de plus en plus le cas. Du point de vue de l'éleveur bovin, on insiste beaucoup sur la nécessité d'une telle information. Plusieurs ne savent pas très bien comment utiliser ces données ; mais à titre d'éleveur de la prochaine production de veaux, ils comprennent son utilité. À moins d'une entente ou contrat entre le producteur et l'éleveur, le flot des données sur la classification et le rendement d'un animal particulier peut être interrompu, et en fait certains prétendent que l'information devrait appartenir au dernier propriétaire. Le système BIXS est une initiative qui pourrait combler cette lacune, mais il y a d'autres obstacles dont il faut tenir compte.

D'aucuns prétendent que cette information n'a que peu de valeur pour les producteurs initiaux puisqu'ils ne sauront sans doute pas d'où l'animal provient et quelles ont été ses conditions d'élevage. D'autres sont d'avis que l'information appartient au dernier propriétaire et ne peut être transmise qu'aux termes d'un contrat ou d'un arrangement commercial. Ce type d'enjeux peut être pris en compte par le système BIXS ou tout autre système de ce genre. Quoi qu'il en soit, un tel flot d'information est d'importance critique pour l'industrie.

Le marché nous révèle un besoin de plus en plus pressant d'un meilleur échange d'information qui pourrait être d'un avantage réciproque. Par exemple, l'exploitant d'un parc d'engraissement voudra bientôt connaître les protocoles de gestion de production et de salubrité pour les animaux admis dans son parc. Il pourra aussi vouloir plus d'information sur les antécédents génétiques du bétail. D'autre part, le producteur bovin aurait sans doute avantage à connaître le mode d'engraissement et de gestion du bétail afin de pouvoir mieux interpréter les résultats de classification.

Les variations en termes de rendement ou de coupes de carcasses sont importantes et ont un impact direct sur la valeur des coupes de carcasses individuelles. Ces variations en valeur constituent une réelle occasion d'augmenter la compétitivité et l'efficacité de la production bovine au Canada, à condition que l'information soit transmise à ceux qui peuvent en faire bon usage.

En réalité, le potentiel génétique de chaque animal tient aux décisions d'accouplement prises par l'éleveur

bovin. La personne qui prend de telles décisions a besoin de la meilleure information disponible à relayer au système concernant les principaux attributs économiques des animaux.

Le premier pas vers l'amélioration du bétail consiste en l'échange d'une telle information, tout comme l'industrie laitière en a fait l'expérience au tout début du siècle dernier quand les données sur le rendement et la teneur en gras ont commencé à être compilées. On ne peut améliorer ce que l'on ne peut, au départ, mesurer. Donc la première étape consiste à obtenir l'information et la laisser circuler dans tout le système. Les producteurs intéressés ainsi que leurs conseillers découvriront rapidement comment l'utiliser à des fins qui n'ont même pas encore été imaginées. Afin d'illustrer notre propos, il est peu probable que l'inventeur du téléphone ait anticipé la téléphonie mobile, et bien moins encore la possibilité de transmettre textes et photos partout dans le monde. Quand de nouvelles informations et technologies voient le jour, les gens trouvent le moyen de les utiliser et de les perfectionner pour en tirer avantage.

Les producteurs, tout comme d'autres individus, se sont rapidement adaptés aux occasions et défis de l'ère informatique. L'industrie doit maintenant reconnaître l'importance d'un flot d'information approprié. Le paradigme de l'information protégée en silos doit être remis en question, voire remplacé par le constat qu'une information commune renforce le secteur.

Ce concept va bien au-delà des étapes de production et inclut les conditionneurs/transformateurs, les détaillants, et les consommateurs. Ces derniers sont de plus en plus curieux de savoir dans quelles conditions les aliments qu'ils achètent ont été produits. Ces attentes ne peuvent être comblées qu'au moyen d'un système de flots d'information ouvert et transparent.

Traçabilité

Le drame de l'ESB qu'a connu le Canada en 2003 sert à démontrer comment une maladie animale étrangère, et les préoccupations liées à la santé qui en résultent, peuvent avoir des conséquences économiques désastreuses sur un secteur.⁴⁷ Pour le secteur du bœuf, la traçabilité a été conçue en fonction de la gestion des maladies animales et aussi pour des raisons de salubrité alimentaire.⁴⁸ La traçabilité a des avantages à long terme. Sur le plan du positionnement stratégique, un système de traçabilité devrait être sérieusement envisagé.

La traçabilité est un élément clé de compétitivité. Un rapport préparé pour le compte de la US Meat Export Federation concluait que le succès à l'exportation sera tributaire d'une position dominante en matière de traçabilité. Le rapport souligne que les USA risquent de perdre du terrain si des systèmes de traçabilité plus étendus ne sont pas mis en place. Le rapport ajoute qu'en fonction des normes japonaises, le programme actuel canadien jouit d'un avantage sur ce qui existe aux USA.⁴⁹ Qu'advierait-il de cet avantage si les américains amélioreraient leur capacité en la matière? Si le Canada désire augmenter ses exportations ailleurs qu'aux USA, « l'avantage traçabilité » (par rapport aux Américains) devrait retenir toute notre attention.

47. La crise de l'ESB fut majeure, mais la salubrité alimentaire constitue un enjeu pour l'ensemble du milieu agricole. Par exemple, l'épidémie sans précédent d'*Escherichia coli* (*E. coli*) en Europe en 2011 a touché environ 3,000 personnes et a provoqué quelque 30 décès. L'événement a ravagé l'industrie espagnole du concombre jusqu'à ce que la cause ait été attribuée aux germes de soja d'Allemagne. (*E.coli*: Germany admits that locally-grown bean sprouts are cause of outbreak, The Telegraph, June 10, 2011.)

48. Se référer au mandat de l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) qui oriente les pays dans la mise en œuvre de systèmes d'identification et de traçabilité animales « afin d'améliorer l'efficacité de leurs politiques et activités liées à la prévention et au contrôle, à la salubrité de la production animale et à la certification des exportations ». (Site web de l'OIE consulté le 4 mai 2012).

49. Brester, G., et al, Economic Assessment of Evolving Red Meat Export Market Access Requirements for Traceability of Livestock and Meat, Project Report présenté à la US Meat Export Federation, mars 2011, pages v à 30. Les auteurs affirment que le système canadien d'identification obligatoire et son programme de vérification de l'origine et de l'âge est plus avantageux que celui en vigueur aux USA.

L'utilité de la traçabilité va bien au delà des enjeux de santé animale et de salubrité alimentaire. Elle atteste de la véracité des assertions quant à l'origine et au processus de vérification et sert à confirmer les soins responsables des animaux, la provenance, le régime d'alimentation, la durabilité et un grand éventail de pratiques de production alimentaire. Les protocoles de traçabilité prennent l'allure d'outils de productivité. Pour les producteurs, ce sont des outils de conformité qui leur permettent de satisfaire aux exigences des détaillants et transformateurs.

La traçabilité sert de différenciateur concurrentiel aux exportateurs. À titre d'exemple, les Australiens prennent avantage de leur réputation en la matière dans les marchés d'exportation tels ceux du Japon, où existent des normes de traçabilité plus strictes pour les produits de bœuf locaux.⁵⁰ Bref, la traçabilité témoigne de confiance et les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pourront tirer de la valeur une fois sa mise en œuvre complétée. Cette « valeur » se décline en accès assuré aux marchés, en maintien de la confiance du consommateur et de la demande pour le produit, et en sauvegarde de la réputation. Le défi pour le Canada est d'arriver à tirer le plein potentiel de la traçabilité dans le cadre d'un système pratique et rentable.⁵¹ La réponse à ce défi est multiforme, ce qui témoigne de la complexité de l'enjeu. (Les déterminants et les avantages du partage de l'information apparaissent à la Figure 3-4.)

La traçabilité permet de suivre les mouvements en aval de produits dans la chaîne d'approvisionnement, à partir des producteurs primaires jusqu'au détaillant, et peut-être même jusqu'au consommateur ultime. En outre, la traçabilité peut « retracer » en amont la provenance du produit jusqu'à son origine.

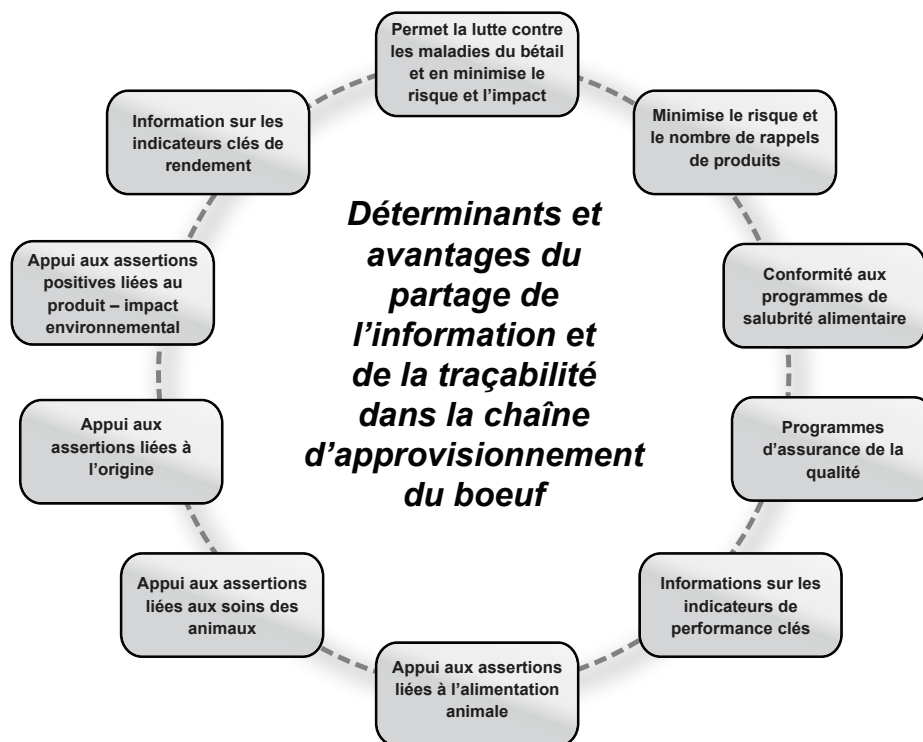


Figure 3-4: Déterminants et avantages du partage de l'information et de la traçabilité.

50. Présentation intitulée "New Markets, Exports, Traceability, Integrated Solutions, Perspectives from Australia," de Garry Edwards à la Alberta Beef Industry Conference, Red Deer, le 16 février 2012.

51. Le coût de la traçabilité est un élément important. Des études menées par le AAC et la Alberta Beef Producers révèlent que les frais de la traçabilité engagés par les producteurs étaient de l'ordre de \$5/tête à \$10/tête, voire jusqu'à \$13/tête dans certaines circonstances. Bien qu'il n'est pas du ressort du présent rapport d'examiner les coûts précis de la traçabilité, l'enjeu fondamental est de savoir si les avantages de la traçabilité pour les producteurs (réduction des risques liés à la destruction d'animaux, aux coûts possibles attribuables à l'apparition d'une maladie venue de l'étranger, et à l'accès aux marchés) dépassent les coûts auxquels ils s'exposent. Sources : Agriculture et agroalimentaire Canada, "Costs of Traceability in Canada: Developing a Measurement Model" (mars 2007); Alberta Beef Producers, "Traceability Costs for Alberta's Cow-Calf Sector" (décembre 15, 2010); <http://www.albertabeef.org/res/regburden.pdf>.

Sur le plan de la salubrité alimentaire, deux priorités s'imposent, soit celle de pouvoir identifier aisément la provenance de produits retirés du marché et celle de diminuer le nombre de produits à retirer. Cet avantage permet de limiter l'étendue des dommages et responsabilités afférentes et aussi de protéger la marque de commerce. Cette capacité permet aussi de mettre en place des mesures de prévention pour assurer la salubrité et la qualité des aliments. Aussi, il est important de démontrer la capacité de retracer les animaux quand survient la maladie. La traçabilité est une forme d'assurance. Produire de l'information sur le cheminement des produits et des animaux est un moyen qui peut limiter l'obligation de réparer.

Comme indiqué précédemment, la « confiance » prend l'allure d'une composante clé du succès. La confiance peut être acquise et maintenue au niveau local quand le consommateur de bœuf connaît son fournisseur, comme c'est le cas à l'épicerie du coin ou au marché fermier. Par contre, quand une grande distance géographique sépare le producteur de bœuf et le consommateur, la confiance relève de la marque de commerce. Une marque qui s'articule autour d'un attribut tel le « bœuf Angus » doit pouvoir compter sur des systèmes pour assurer l'acheteur que toute pièce de viande portant l'étiquette « Angus » présente cet attribut. Cela ne peut se réaliser qu'au moyen d'un programme de traçabilité qui atteste de la provenance et du processus et grâce auquel l'information sur le produit livré est acheminée en aval de par la chaîne d'approvisionnement, et l'information sur les attributs souhaités est, elle, transmise en amont.

La traçabilité est aussi un outil de productivité. L'acheminement, le contrôle et l'entreposage de produits dans les chaînes d'approvisionnement supposent des coûts importants pour chacun des segments. Le succès ou la faillite commerciale peut dépendre de la réduction de tels coûts, surtout dans une industrie comme celle de l'alimentation où les marges sont très réduites. La traçabilité est un moyen de documenter les intrants à la production, les processus et les extrants. (Voir à l'Annexe D un exemple d'une chaîne d'approvisionnement en bœuf du Royaume Uni, la Blade Farming, qui a vu à réduire ses coûts.) La traçabilité est un moyen d'encourager la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement au moyen d'un meilleur partage de l'information entre les acteurs.

Plusieurs pays abordent la traçabilité de diverses façons (par ex. au moyen d'une combinaison de systèmes basés sur la participation facultative ou obligatoire). (Voir le Tableau 3-1 pour une illustration des pays d'intérêt pour le Canada en termes de commerce du bœuf). Il existe deux aspects à la plupart des modèles de traçabilité : les pratiques et exigences demandées par la ferme aux abattoirs, et de cette étape de conditionnement à la vente au détail ou au consommateur ultime. La vue d'ensemble est communément appelée « de la ferme à la fourchette ».

Au Canada, il existe des exigences obligatoires de la ferme aux abattoirs et des exigences facultatives de l'abattoir à la vente au détail. Le secteur du bœuf canadien ne dispose pas encore d'un système intégré qui suit et retrace l'information de la ferme à la fourchette (de la ferme de provenance de l'animal aux tablettes du magasin de détail ou du point de vente du service d'alimentation). Il est important de noter que le Canada n'est pas seul dans cette situation, comme l'illustre le Tableau 3-1. (L'Annexe B élabore sur l'approche canadienne en matière de traçabilité.)

La traçabilité devrait être considérée comme un enjeu de positionnement « stratégique ». À titre de pays exportateur, le Canada doit être au courant des activités d'autres pays, et cela pour deux raisons bien précises. Des modifications aux exigences ou pratiques de traçabilité ailleurs (a) pourraient restreindre l'accès aux exportations de bœuf canadien parmi les pays importateurs et/ou (b) pourraient encourager d'autres pays exportateurs à promouvoir leurs systèmes de traçabilité aux dépens de ceux du Canada. Le Canada doit se montrer vigilant quant à la position concurrentielle de son programme de traçabilité par rapport à ceux des autres pays et concurrents.

Tableau 3-1 : Le point sur la traçabilité (du bœuf) dans divers pays

(V) = volontaire; (M) = obligatoire

| | De la ferme à l'abattoir | | | | | De l'abattoir au détaillant | | | | |
|-----------|--------------------------|---------------|-----------|------------------|---|-----------------------------|------------------------|-----------------------|------------------|--|
| | Lieu ID | Producteur ID | Animal ID | Déplacement ID | Suivi et liens des données ^c | Identité du produit | Identité du producteur | Lieu de production ID | Déplacement ID | Suivi et liens ³ des données ⁴ |
| Canada | (M) ^a | (M) | (M) | (M) ^b | (M) | (M) ¹ | (V) | (V) | (M) ² | (V) |
| USA | (V) | (V) | (V) | (V) ^b | (V) | (M) ¹ | (V) | (V) | (M) ² | (V) |
| Mexique | (V) | (V) | (V) | (M) ^b | (M) | (V) | (V) | (V) | (M) ² | (V) |
| Japon | (M) | (M) | (M) | (M) | (M) | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) ⁵ |
| U.E. | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) ⁵ |
| Chine | (V) | (V) | (V) | ? | (V) | (V) | (V) | (V) | (M) | (V) ⁵ |
| N.Z. | (M) | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) | (V) | (V) | (M) | (V) |
| Uruguay | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) |
| Australie | (M) | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) | (V) | (V) | (M) | (V) |
| Brésil | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) | (V) | (V) | (V) | (M) | (V) |
| Argentine | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) | (M) | (M) | (M) | (M) | (V) |

Notes: a. L'étiquette canadienne du CCIA porte l'adresse du producteur, et l'identité du lieu est habituellement l'adresse domiciliaire du producteur et non le lieu physique b. Bien que le connaissance soit exigible des transporteurs commerciaux, il n'est pas requis si le bétail est transporté dans le véhicule du producteur. c. il n'y a pas de formalité sur la façon de procéder laissée à la discrétion de l'entreprise 1. Bien que les codes CUP soient obligatoires pour les produits finis, seul le propriétaire de la marque est identifié et aucune autre information précise n'est fournie pour permettre la traçabilité. 2. Bien que soit exigible le numéro de connaissance du transporteur identifiant l'origine et la destination d'un chargement précis, cela ne permet pas la traçabilité du produit au détail à un chargement/transporteur précis. 3. Il n'y a pas de formalité sur la façon de faire. Cela ne peut être fait que manuellement au moyen de documents papiers ou de systèmes internes. 4. Le lien des données permettant la traçabilité efficace est laissé à la discrétion de l'entreprise. Il ne peut être accessible qu'au moyen d'un suivi papier ou des systèmes informatiques de l'entreprise. Une base de données nationale est plus efficace. 5. Au Japon et aux USA, les entreprises sont tenues d'enregistrer les données et de les lier aux bases de données du pays, mais il n'existe pas de normes sur la façon de faire.

Le Tableau est basé sur des entrevues avec Mike Sadiwnyk, Sr. V.P. Global Relations & Chief Standards Officer and Forrest Parlee, Sr. Manager, Public Affairs, GSI Canada, Don Mills, ON; Brian Sterling, C.E.O, and Nick Albu, Technical Manager, OnTrace Agri-Food Traceability, Guelph, ON; et Dan Lutz, Director, Integrated Traceability, Agriculture et agroalimentaire Canada, Edmonton, AB; et Schroeder, Ted C. Et Glynn T. Tonsor, "International Cattle ID and Traceability: Competitive Implications for the US", Food Policy Journal, Volume 37 (2012); Souza-Monteiro, Diogo M. and Julie A. Caswell, The Economics of Implementing Traceability in Beef Supply Chains: Trends in Major Producing and Trading Countries, U. of Massachusetts Amherst, Department of Resource Economics, Working Paper 2004-6; Levin, Amelia, Bringing the Foodservice Supply Chain into the 21st Century, Dietary Manager, novembre-décembre 2011; et présentations de Wilkinson, Susan J., IBM Canada, Full Value Traceability & a Model for NAFTS, Canadian Food Summit, Conference Board of Canada, Toronto, ON, les 7-8 février 2012; New Markets – Exports – Traceability, Perspectives from Australia, présenté à l'Alberta Beef Industry Conference, Red Deer, AB, le 16 février 2012 (Garry Edwards).

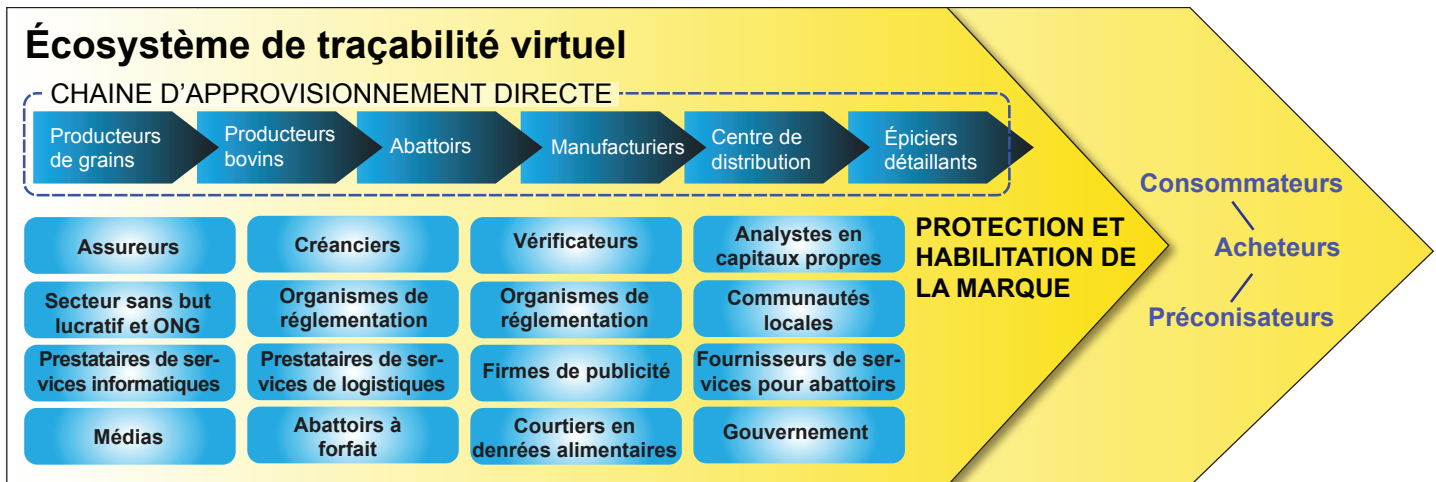
La traçabilité révèle la « façon de pensée en termes de systèmes » à l'œuvre. Pour répondre aux besoins et attentes du consommateur, de nombreux et divers acteurs sont appelés à s'engager à produire des aliments salubres de grande qualité. La traçabilité est un outil ou un élément déclencheur permettant d'y arriver, tel qu'illustré à la Figure 3-5.

En bout de ligne, la question que doit se poser le secteur bovin est la suivante : comment utiliser le plein potentiel de la traçabilité comme élément intégrant d’une approche stratégique sectorielle globale.

Gestion des écosystèmes

Le thème de la présente section porte sur les usages du partage de l’information dans le but de créer un avantage stratégique. Il est important de souligner que le secteur bovin du Canada dispose d’autres avantages, surtout celui du territoire agricole requis pour l’élevage du bétail. Cet état de fait peut aussi contribuer au positionnement stratégique du pays.

En fait, l’écosystème bovin est gage de gains sur « trois plans ». Le cheptel et le pâturage constituent l’assise du secteur bovin et la ligne de départ de la production bovine. Bien gérés, les écosystèmes propices à la production d’herbes rendent des services irremplaçables au secteur bovin. Les améliorations apportées à la production du bœuf peuvent être bénéfiques pour l’environnement et la société en général, comme c’est le cas pour la réduction de l’empreinte carbone. En outre, l’approche du Canada pour promouvoir son intendance peut aussi servir à façonner sa marque de commerce. Ces trois aspects sont étroitement reliés et sont décrits plus à fond ci-après.



Déterminants de l’écosystème : Données normalisées communes, infrastructure informatique décentralisée, Soutien et commandite des cadres

Figure 3-5 : Un « écosystème de traçabilité » virtuel qui tient compte de la diversité des intérêts pour arriver à créer la valeur de la traçabilité. L’illustration adaptée avec la permission de GSI et la contribution de IBM.

Tel que noté précédemment, les consommateurs se préoccupent de plus en plus de la provenance et du contenu de leurs aliments. Les importations alimentaires et les pays fournisseurs témoignent de cette préoccupation. Par exemple, la crainte de consommer des poissons et fruits de mer provenant de la Chine et autres pays asiatiques (due à l’usage avéré ou non de produits chimiques et d’antibiotiques, et à des conditions insalubres, etc.) a fait l’objet d’une attention soutenue. L’une des grandes entreprises de fruits de mer canadienne (High Liner) gère l’enjeu en s’adressant directement à sa clientèle en déclarant qu’elle n’a aucun recours aux pêcheurs ou navires de pêche chinois pour s’approvisionner en espèces sauvages de poissons et de mollusques et crustacés.⁵²

52. “Where does High Liner fish come from”, Article de fond sur le site web de High Liner Seafood; consulté en juin 2012: <http://www.highliner.com/beta/eng/art0053.asp>.

La chose à retenir ici est que l'environnement dans lequel les aliments sont cultivés ou élevés fait partie intégrante de la marque nationale. De bonnes pratiques de gestion ont des effets bénéfiques sur la productivité, l'environnement et la réputation du producteur.

Les gains de productivité incluent un meilleur indice de consommation, une réduction de la période d'engraissement et une production accrue de bœuf par acre de pâturage ou par boisseau de grain. Les efforts visant à réduire l'empreinte environnementale de la production de bœuf ont progressé. Selon des données américaines, l'empreinte carbone de la production bovine américaine a diminué de 17% au terme d'une période de 30 ans se terminant en 2007, incluant une baisse de 19% de fourrage, de 33% d'usage du sol, de 12% de l'eau et de 9% du recours à l'énergie fossile pour produire une livre (ou kilo) de bœuf.⁵³ Au Canada, le gouvernement de l'Alberta a mesuré l'empreinte carbone de son secteur bovin provincial (au moyen d'une analyse de cycle de vie). Il a identifié des pratiques de gestion bénéfiques qui réduisent l'empreinte carbone et améliorent le rendement économique de la chaîne d'approvisionnement du bœuf.⁵⁴ Un tel rendement environnemental offre des possibilités qui vont bien au delà de l'aménagement des paysages. Une telle information pourrait intéresser certains segments de la clientèle ou la marque de bœuf en son entier.

Le territoire agricole est essentiel au soutien du cheptel bovin et constitue l'assise de l'approvisionnement en bœuf et de la capacité du secteur à répondre à la demande du marché. La possibilité d'accroître le cheptel dépend des territoires disponibles. (La Figure 3-6 illustre l'assise écologique bovine selon les divers types de terres). D'autres facteurs influent sur la taille du cheptel. Dans certaines régions d'élevage, les exploitants se sentent coincés par plusieurs enjeux d'intérêts environnementaux « urbains » allant de règlements sur les espèces menacées, de préoccupations concernant l'utilisation de l'eau jusqu'aux autres usages suggérés pour les pâturages. Ceci n'est que le reflet des pressions auxquelles est soumise l'agriculture en général. D'autre part, certains producteurs peuvent préférer les cultures agricoles à l'élevage, fruit d'une décision réfléchie basée sur le prix des marchandises et le retour sur investissement attendu. Des considérations d'ordre environnemental peuvent aussi influencer le choix entre la culture céréalière et l'élevage bovin.

Des améliorations se sont produites en matière d'utilisation de l'eau à la fois chez les producteurs naisseurs et les parcs d'engraissement. Il y a, cependant, un aspect de l'usage de l'eau qui doit retenir l'attention du secteur. Le centre canadien des activités d'engraissement (feedlot alley) est situé dans le bassin de drainage Oldman River, dans le sud de l'Alberta. Les exploitants de parcs d'engraissement et les agriculteurs qui approvisionnent ces parcs en orge et aliments de base ont adopté une grande variété de nouveaux outils pour rendre plus efficient leur usage de l'eau. Cependant, tout le système est situé dans un bassin hydrologique maintenant lourdement taxé en termes d'approvisionnement en eau des collectivités, des parcs d'engraissement et d'irrigation agricole. Les éleveurs et propriétaires de parcs d'engraissement font partie d'un regroupement communautaire qui tente de régler les enjeux du bassin-versant. Le secteur est à risque parce que la majeure partie des activités d'affaires liées à l'engraissement se situe dans une région menacée de pénuries d'eau. Ce dernier enjeu illustre bien l'importance d'adopter « l'approche systémique ». L'environnement (et l'utilisation des actifs naturels) est le fondement d'un secteur bovin productif et compétitif.

53. J. L. Capper, "The environmental impact of beef production in the United States 1997 compared with 2007." *Journal of Animal Science*, (2011) Volume 89, p 4249-4261, tel que repris dans une fiche du National Cattlemen's Association and Cattlemen's Beef Board intitulée "Beef's Shrinking Environmental Footprint"; Conestoga-Rovers & Associates, "Evaluating Environmental and Economic Impact for Beef Production in Alberta Using Life Cycle Analysis – Phase 2", Préparé pour le compte du Alberta Agriculture and Rural Development (mars 2011); Parcs Canada, "Grazing the grasslands", available at <http://www.pc.gc.ca/nature/eep-sar/itm1/itm1lk.aspx>; East Bay Regional Park District "Benefit of Grazing Animals" disponible à cette adresse <http://www.ebparks.org/stewardship/grazing/benefits>.

54. Plusieurs nouvelles approches ont mené à ces améliorations notamment l'usage d'ionophores (antimicrobiens) dans des rations de fourrages grossiers, le brouillage continu lors d'opérations d'élevage, la réduction de la période d'engraissement à l'aide de gains quotidiens élevés, l'usage d'anabolisants et le choix de génès supérieurs (fonction de l'indice de consommation).

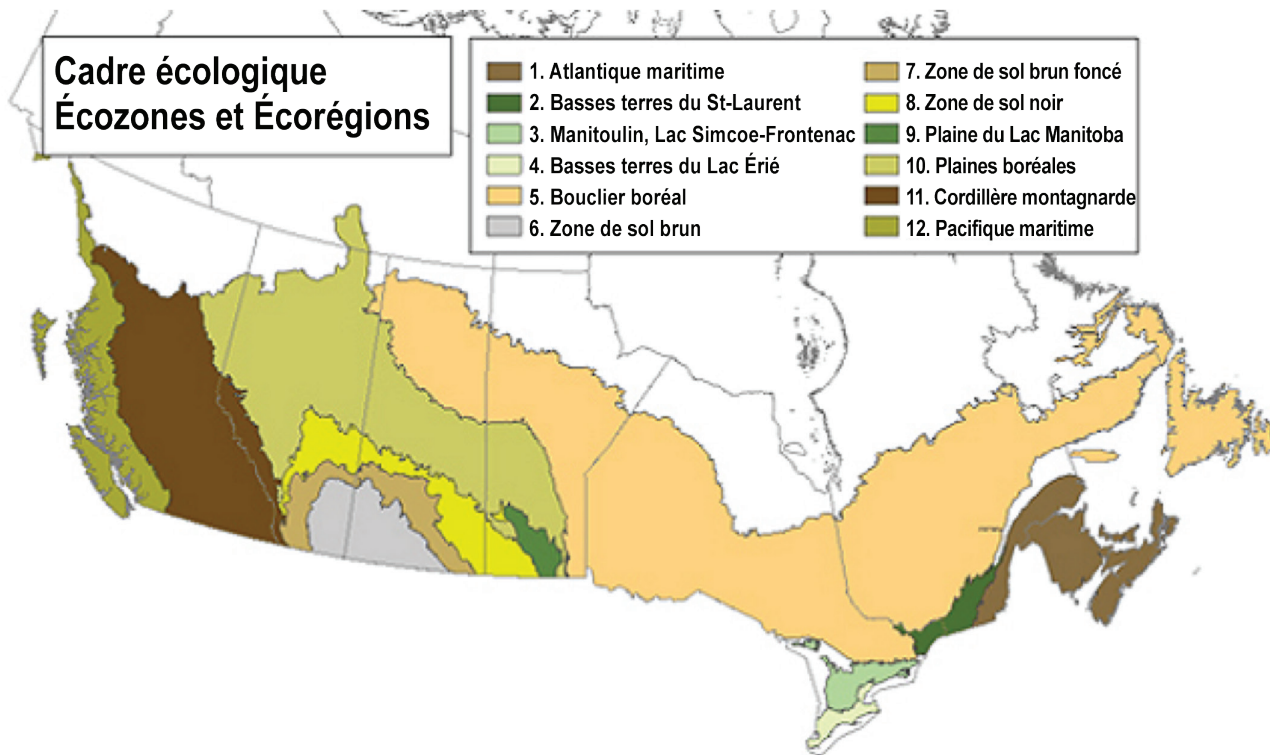


Figure 3-6 : Écozones et écorégions propices à la production bovine. Source: Agriculture et agroalimentaire Canada. 2007. Enquête sur la gestion agroenvironnementale 2006 : rapport sommaire sur la gestion du bétail de pâturage.

Règle générale, d'un point de vue sociétal, l'élevage bovin en pâturages, surtout lorsqu'il s'agit de pâturages naturels, contribue de façon positive à la biodiversité de l'écosystème. Les gestionnaires de parcs et les scientifiques s'entendraient pour dire qu'un certain niveau d'élevage en pâturage dans une prairie naturelle ajoute à l'intégrité écologique. Ils sont aussi d'accord sur le fait qu'un paysage sans pâture n'est pas le milieu idéal pour la faune d'une prairie. Les bovins ont en effet remplacé les buffles dans les pâturages des prairies (voir la carte à la Figure 3-6 à titre de référence), créant une mosaïque d'endroits pâturés et vierges où habite une variété d'espèces d'animaux sauvages. L'élevage en pâturage est une perturbation naturelle et est essentielle à un écosystème de prés en santé. Un pâturage bien géré aide à atténuer le risque d'incendie par le contrôle de la quantité et de la distribution des herbages, augmente la diversité de l'habitat sauvage et contrôle la croissance d'herbes allogènes envahissantes tout en protégeant la faune locale. Par sa gestion des pâturages, l'industrie conserve cette ressource naturelle (un actif) au profit de tous les canadiens.

Tel que mentionné précédemment, la manière de présenter les pratiques environnementales constitue l'enjeu plus large. Par exemple, la plupart des grandes chaînes détaillantes au Canada affirment leur engagement à s'approvisionner en aliments auprès de sources durables.⁵⁵ De tels objectifs engendrent de nouvelles façons de faire pouvant inclure de nouveaux partenariats avec des groupes environnementaux, ou une concertation avec des partenaires de la chaîne d'approvisionnement pour mettre en œuvre des plans d'action et élaborer

55. L'approvisionnement alimentaire auprès de fournisseurs durables est particulier à certains groupes alimentaires, bien que la plupart, sinon tous les grands acteurs s'engagent à améliorer la durabilité en général en réduisant, par exemple, l'emballage et la consommation d'énergie. Par exemple, Lowblaw s'est engagé à se procurer 100% des ses poissons et fruits de mer auprès de sources durables. D'autres entreprises ont aussi pris de tels engagements en matière d'huile de palme et de café parmi d'autres marchandises. ("Loblaws issues fourth annual corporate social responsibility report", communiqué, 3 mai, 2011; consulté en juin 2012: <http://www.loblaw.ca/English/Media-Centre/news-releases/news-release-details/2011/LOBLAW-ISSUES-FOURTH-ANNUAL-CORPORATE-SOCIAL-RESPONSIBILITY-REPORT1125086/default.aspx>.) Il ne serait pas déraisonnable de supposer qu'au fil du temps l'approvisionnement durable s'applique à tous les aliments vendus au détail.

de nouveaux indicateurs de rendement afin de suivre les pratiques d'approvisionnement.⁵⁶ La durabilité et l'approvisionnement éthique transforment l'ensemble des systèmes d'approvisionnement alimentaire.

D'autres secteurs évoluent aussi. Par exemple, le secteur forestier fait des efforts soutenus pour préserver d'importantes étendues de forêt boréale en travaillant de concert avec les groupes environnementaux, les communautés, les groupes autochtones et les entreprises forestières (voir Annexe G). Le secteur forestier devait inclure la durabilité comme composante d'une transformation plus large dans leur domaine.

La définition que le secteur bovin compte attribuer à l'avantage que lui procure sa gestion de l'écosystème doit faire partie intégrante d'une stratégie plus globale lui permettant d'assurer son succès commercial.

Conclusion

Quels sont les éléments constitutifs d'une démarche permettant d'établir un avantage axé sur l'information?

Il n'y a aucun doute qu'une information de qualité circulant librement par toute la chaîne d'approvisionnement est un élément essentiel au succès de tout système alimentaire. Le dialogue souhaité ne doit pas porter sur la disponibilité éventuelle d'une telle information, mais plutôt sur la façon de transformer celle-ci en avantage concurrentiel.

56. Voir par exemple le Sobeys 2011 Sustainability Review, et la démarche de cette entreprise visant à travailler avec ses partenaires pour mettre en oeuvre une politique en matière de durabilité.

CHAPITRE 4: Stratégie et façon de pensée en termes de systèmes alimentaires

La tâche de l'ICPA est de lancer un dialogue informé sur l'essence d'une stratégie qui contribuera à la réussite du secteur bovin.

Stratégie et rétroaction des intervenants

Une stratégie détermine « où nous sommes présentement », « l'endroit où on veut aller », et « la façon d'y arriver ».

Les chapitres précédents répondent à la question initiale (où nous sommes présentement) et les contraintes, menaces et occasions particulières au secteur. Ils ont examiné les défis auxquels le secteur est confronté, et l'importance, de nos jours, à accorder à l'information. Dans le présent chapitre, l'ICPA propose une approche pour se rendre là où l'on veut (comment y arriver). En ce qui a trait à l'endroit où nous voulons aller, le choix d'une « destination » revient ultimement aux intervenants eux-mêmes dans leurs décisions concernant les défis à relever et les occasions à saisir.

Bien que le rôle de l'ICPA ne soit pas de prescrire une stratégie pour le secteur bovin canadien, l'organisme croit en la nécessité d'une stratégie et de ses finalités souhaitées. Sur la base de la rétroaction de l'industrie, ces finalités comprennent :⁵⁷

1. La rentabilité pour tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement du bœuf (ce qui suppose l'atteinte des points 2 et 3 qui suivent);
2. La pleine satisfaction des besoins en bœuf du consommateur dans le marché intérieur;
3. Une concentration stratégique sur des marchés d'exportation précis afin de permettre la croissance, garante d'une plus-value des carcasses.

Un thème commun a dominé nos efforts de sensibilisation : la crise de l'ESB étant chose du passé, quel est dorénavant le plan pour s'assurer d'un succès soutenu dans les marchés? Au fil de nos entrevues et de nos consultations, trois messages se sont distingués sur la façon de mieux positionner le secteur du bœuf :

- Besoin d'une stratégie : Les personnes interviewées ont suggéré fortement qu'il fallait du changement. Plusieurs d'entre elles ont noté l'absence d'une véritable stratégie pour le secteur et d'un plan stratégique à long terme commun ralliant tous les intervenants.
- Besoin de concertation : Plusieurs de nos interlocuteurs ont relevé l'absence dans le secteur d'une collaboration même minimale parmi les intervenants de la chaîne d'approvisionnement. Le secteur doit pouvoir compter sur une concertation plus répandue s'il veut réussir. Tous les participants de la chaîne –éleveurs-naisseur, exploitants de parcs d'engraissement, abattoirs et détaillants – doivent se concerter et collaborer quant aux objectifs et une vision pour le secteur.

57. Ces objectifs ont été communiqués à l'ICPA à l'automne de 2011 et partagés au cours de l'hiver 2012 avec les intervenants dans le cadre d'une série de consultations menées auprès de représentants du secteur du bœuf, tel la Table ronde sur la chaîne de valeur du bœuf (janvier 2012). La « nécessité de s'approprier une meilleure part de marché à l'aide d'une nouvelle approche » portait sur le besoin de réduire les coûts, d'améliorer la productivité et de concentrer les efforts sur les marchés intérieur et étrangers. Ces objectifs sont basés sur la capacité de secteur à faire un meilleur usage des actifs naturels, d'agir en fonction des besoins et attentes du consommateur, de créer des occasions d'adopter des pratiques d'exploitation durables, de pénétrer avec succès les marchés mondiaux et de produire du bœuf en quantité suffisante pour bien les servir.

- **Besoin de leadership :** Bon nombre de personnes consultées ont remarqué qu'il y a un trop grand nombre d'interlocuteurs parlant au nom du secteur du bœuf, et que s'ajoute à cela une absence de leadership partagé ou collaboratif. Un leadership est nécessaire pour rallier (et concerter) les intervenants afin de favoriser l'adaptation au changement.

Certains interviewés ont affirmé qu'il existait, effectivement, une stratégie, comme en atteste l'effort déployé pour augmenter l'accès aux marchés, mettre en œuvre des systèmes d'information, assurer la salubrité alimentaire et promouvoir la marque du bœuf canadien. Ces objectifs individuels sont importants et chacun d'entre eux exige que des conditions considérables soient respectées ou mises en œuvre. Toutefois, bien que ces efforts soient louables, ceux-ci doivent être intégrés dans une stratégie plus globale qui assurera une plus grande réussite. Ils ne constituent, individuellement, qu'une portion d'un effort plus large afin d'offrir au secteur une plus grande capacité de réussite. Mais quel est l'objectif global? Où sont les jalons permettant d'en démontrer l'atteinte et comment les acteurs de la chaîne d'approvisionnement du bœuf se concertent-ils pour arriver à leurs fins? Les réponses à ces questions demeurent évasives.

Au fil de nos échanges, il a souvent été dit qu'il fallait plus de précision quant à l'approche à prendre pour faire la concurrence dans les marchés de demain.

La rétroaction des intervenants, enrichie des résultats de nos recherches, a révélé que l'industrie doit faire un choix : poursuivre sa route (ce qui grosso modo veut dire rivaliser en fonction des prix dans un marché de marchandise dominé par les USA) ou opter pour une autre voie (surtout caractérisée par une approche davantage collaborative pour distinguer les produits et marchés tout en créant de plus grandes synergies et efficacités grâce à l'information). Ce qui ressort clairement de nos entrevues et consultations est que bon nombre d'interlocuteurs prônent une nouvelle approche. Il s'agit là du dialogue qui doit avoir lieu.

Un nombre de facteurs doivent être réunis pour qu'une stratégie serve de moteur de changement. La section qui suit fait état de ces conditions.

Catalyseurs de virages stratégiques

Une stratégie peut être bien exécutée ou déficiente. La présente section porte sur le recours à une stratégie pour opérer des changements transformateurs. Les exemples suivants présentent des observations sur le changement de comportement, le positionnement et la stratégie. En partageant ces observations, l'ICPA n'invite pas le secteur du bœuf canadien à imiter le modèle concurrentiel d'un autre pays ou secteur. En outre, les approches décrites pourraient ne pas être tout à fait appropriées dans le contexte concurrentiel actuel. Ces exemples servent plutôt à démontrer des « principes à l'œuvre » et comment les intervenants peuvent s'ajuster au changement et se concerter pour se donner une stratégie.

- **Blade Farming**, l'une des plus importantes entreprises bovines au Royaume Uni, a réussi à mobiliser une chaîne d'approvisionnement dans une démarche visant à améliorer la profitabilité de tous les acteurs (voir aussi l'Annexe D).
- **L'Australie-Méridionale** a tenté de créer une stratégie pour son secteur du bœuf qui, malgré de grands efforts, s'est révélé déficiente, n'ayant pas su faire appel à tous les acteurs pour ajuster ses objectifs (Annexe E).

- La stratégie de la Canadian Angus Association compte sur les données génétiques et la gestion de l'information pour produire des critères d'attributs et ainsi équiper les producteurs en fonction d'un marché davantage axé sur la qualité.⁵⁸
- Des stratégies sectorielles sont réalisables ainsi que le démontre l'initiative de l'industrie laitière américaine lui permettant de rajuster le tir en fonction d'un environnement durable.⁵⁹ (Annexe F)
- D'importants virages stratégiques dans l'ensemble d'une industrie sont réalisables comme l'a démontré le secteur forestier canadien au cours de la dernière décennie (Annexe G).
- Le Ontario Corn-Fed Beef Program démontre comment une chaîne d'approvisionnement collaborative élabore et met en œuvre une stratégie centrée sur le consommateur ayant pour objectif d'assurer un approvisionnement en bœuf à la hauteur de la demande.⁶⁰
- Une agence à elle seule, soit la Meat and Livestock Australia, a réussi à inciter les australiens dans tout le pays à bien accueillir le virage stratégique (Annexe H).

| I. Cas d'espèce: Blade Farming (RU) | | | |
|--|--|---|---|
| Problématique | Actions | Objectifs | Résultats |
| Profitabilité des producteurs individuels; coûts de fourrage élevés | Blade Farming assume le rôle de champion de la chaîne | Collaboration de la chaîne | Réduction de coûts de \$180/tête; les producteurs obtiennent de meilleurs prix |
| Qualité inégale des animaux. | Besoin de qualité « de la naissance à la consommation » pour réduire les coûts et maximiser les profits. | Maximiser la valeur de la carcasse. | Meilleurs indices de consommation; prestation de services aux producteurs : vétérinaires, information sur la qualité, planification de la production etc. |
| Augmentation des besoins du consommateur en matière de qualité. | | Qualité soutenue (en fonction des protocoles de la Blade) | Analyse du rendement partagée avec tous les acteurs de la chaîne, et récompenses/pénalités en conséquence. |
| | | | Une plus grande qualité se traduit par une « pré-vente » aux clients détaillants (Tesco, McDonald's); satisfaction de la clientèle. |

58. Entrevue de l'ICPA avec Michael Latimer, General Manager, Canadian Angus Association, 4 juin 2012.

59. Voir aussi la référence à ce sujet en p. 67 du rapport de l'ICPA La destination du secteur agroalimentaire canadien : Une nouvelle approche stratégique, février 2011.

60. Entrevue de l'ICPA avec Jim Clark, Executive Director, Ontario Cattle Feeders, 26 juin 2012; et avec David Stewart, Executive Director, Ontario Cattlemen's Association, 25 juin 2012.

2. Cas d'espèce: Australie-Méridionale

| Problématique | Actions | Objectifs | Résultats |
|---|--|---|---|
| Profitabilité des producteurs; coûts de fourrage élevés. | Le Beef Industry Board (propriété de l'État) prend l'initiative d'élaborer une stratégie de concert avec les représentants de la chaîne. | Croissance de l'industrie bovine en Australie-Méridionale. | Stratégie de l'industrie bovine 2005-2015 adoptée en 2005; se révèle déficiente quant à son exécution; trop d'objectifs et concertation difficile; les intervenants surtout intéressés à s'approprier les subventions gouvernementales en régression. |
| Concertation des intervenants de la chaîne bovine et du gouvernement dans le cadre d'une stratégie | | La stratégie vise l'amélioration de la valeur de la carcasse et du partage d'information dans la chaîne; cherche à identifier des efficiences et des partenariats, etc. | L'industrie ne s'approprie pas la stratégie, imputabilité compromise par des conflits intergouvernementaux; activités de transformation partout au pays, donc limite la portée d'une stratégie étatique. |

3. Cas d'espèce: Programme Angus

| Problématique | Actions | Objectifs | Résultats |
|--|--|--|--|
| Refus du bétail non-Angus dans le programme Angus; assurer l'accès au programme du bétail red-Angus. | La Canadian Angus Association établit le "Canadian Angus Rancher Endorsed certification program" en 2009, un programme d'identification génétique. | Délaisser l'identification basée sur la couleur du cuir pour une identité génétique confirmant la provenance de la race Angus | Le recours au registre renforce la normalisation et l'imputabilité basées sur les tests d'ADN et la traçabilité des étiquettes d'oreille. |
| Les détaillants et abattoirs veulent une identification plus précise du bœuf Angus pour assurer la qualité du bœuf, la conformité, la précision de l'étiquetage et de marque de commerce (souci manifeste des consommateurs concernant la provenance de leurs aliments) | | Reconnaissance du besoin de meilleures communications partout dans la chaîne afin de rassurer le consommateur sur la provenance et la qualité du bœuf Angus. | Objectif initial modeste ne visant l'inscription que d'une poignée de programmes d'appellation bœuf Angus; le nombre d'inscriptions est passé de 4 à 17, y compris la chaîne gastronomique de restaurants de l'Ontario (Hero Burgers). |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>En limitant les types de bétail admissibles aux programmes du bœuf Angus; en augmentant la demande du consommateur, fondée sur la confiance accordée à ces programmes; la valeur du bétail Angus devrait augmenter créant ainsi une préférence marquée des producteurs pour la race Angus plutôt que d'autres races ou d'autres options agricoles.</p> | <p>Prochaine étape : établir des critères pour mieux mesurer le succès du programme Rancher Endorsed (ex. en comparant le nombre de livres ou d'animaux vendus par programme à ceux vendus sous l'étiquette Angus CCIA). Les données sur les attributs de carcasse (ex. persillage, taille du faux filet) peuvent permettre un meilleur agencement des intérêts des détaillants/ abattoirs avec ceux des producteurs et générer des écarts prévus dans la descendance (EPD) servant d'outil de sélection aux producteurs pour améliorer la qualité du bœuf et du bétail.</p> |
|--|---|--|

4. Cas d'espèce: Industrie laitière des USA

| Problématique | Actions | Objectifs | Résultats |
|--|--|--|--|
| <p>Un grand détaillant lance un défi à tous ses fournisseurs, y compris le secteur laitier américain, d'appuyer des objectifs de durabilité.</p> | <p>Les acteurs du secteur laitier morcelé ont « l'option » de relever le défi individuellement ou d'adopter une approche collective.</p> | <p>Engagement de l'industrie laitière des USA envers la durabilité, une seule vision, des principes directeurs et un plan d'action.</p> | <p>500 intervenants provenant de 300 organismes du secteur et autres partenaires (gouvernement, spécialistes en environnement, universitaires et chercheurs); signent un partenariat avec les ONG et le gouvernement pour faciliter le changement.</p> |
| <p>Le secteur laitier doit sécuriser son accès aux magasins de détail et composer avec l'examen sociétal minutieux de l'impact environnemental de la production laitière.</p> | <p>L'Innovation Center for US Dairy prend en charge le dossier.</p> | <p>Adoption d'objectifs de réduction des émissions de GES de 25% d'ici 2020 tout en ajoutant de la valeur commerciale à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.</p> | <p>Les intervenants mettent de l'avant des projets de R&D pour mesurer et réduire les émissions et créer de la valeur dans tous les maillons de la chaîne (ex. de la production du fourrage à la réduction des coûts à toutes les étapes).</p> |
| | | | <p>Rapport d'étape sur les résultats. Cela permet d'illustrer les avantages socioéconomiques que le secteur laitier contribue à l'économie du pays, et les bienfaits du lait sur la santé du consommateur.</p> |

5. Cas d'espèce : Secteur forestier canadien: 2001-2011

| Problématique | Actions | Objectifs | Résultats |
|---|--|--|--|
| Consommation en déclin (demande de papier journal); fournisseurs de pâte à bas prix augmentent leur part du marché (ex. Brésil) | Fermetures de papeteries; profitabilité et viabilité du secteur menacées; perte de compétitivité. | Mise en œuvre d'une stratégie transformative pour assurer la viabilité économique de la foresterie canadienne. | Productivité accrue; R&D en abattage de plus grande valeur; nouveaux emplois (40,000 nouveaux postes d'ici 2020. |
| Dépendance à l'endroit des USA. 80% des exportations vers un seul pays; récession aux USA; l'appréciation de la devise canadienne. | Mises à pied considérables en foresterie canadienne (400,000 emplois; fermeture complète de villages forestiers. | Amélioration de la productivité des papeteries; diversification des exportations; nouvelles pratiques d'exploitation; produits innovants : nouvelle valeur tirée des composés de bois. | Diversification des exportations : augmentation de 11% à 28% de celles-ci vers l'Asie, valeur en hausse de \$32 millions à \$1,5 milliard. |
| Activisme/critique environnementaux en hausse. | | Discussions dynamiques avec les environnementalistes; les ONG promeuvent les pratiques forestières responsables. | Pratiques de conservation de renommée mondiale pour protéger la forêt boréale; ententes de premier rang avec les environnementalistes tels Greenpeace. |
| Préférence accrue du consommateur pour des produits verts. | | Gagner la confiance du consommateur à l'égard des nouvelles pratiques forestières. | |
| Manque de confiance à pouvoir réagir dans tout le secteur. | | L'Association des produits forestiers du Canada a réuni 28 sociétés forestières et leurs associations afin d'orchestrer une réponse sectorielle. | Les activités à ce jour ont démontré la nécessité d'agir avec dynamisme; une nouvelle vision pour 2020 (stratégie) est à être élaborée. |

6. Cas d'espèce: Ontario Corn-Fed Beef Program

| Problématique | Actions | Objectifs | Résultats |
|--|--|--|--|
| <p>La rentabilité des producteurs ontariens.</p> <p>Hausse des importations de boeuf des USA.</p> | <p>La Ontario Cattle Feeders Association (OCFA) a lancé le programme Ontario Corn-Fed Beef (OCFB) en 2001.</p> | <p>La OCFA a analysé le marché provincial et a conclu que les consommateurs désirent du boeuf de marque ontarienne avec des attributs d'uniformité, de première qualité et élevé localement.</p> <p>Stratégie visant d'abord à accroître la demande pour la marque. Ensuite, obtenir une prime pour les producteurs.</p> | <p>Quelque 50% du bétail engraisé dans des parcs ontariens font partie du programme OCFB.</p> <p>À ce jour, le programme livre plus de 4 000 bovins/semaine.</p> <p>Petite prime par tête aux producteurs pour amortir les coûts de la documentation.</p> <p>Nouveau produit de première qualité lancé à la mi-2012.</p> |
| <p>Deux impératifs pour intéresser transformateurs et détaillants : masse critique (approvisionnement fiable) et assurance de la qualité.</p> | <p>Cible initiale : livrer 2 500 bovins/semaine dans le cadre du programme.</p> | <p>Depuis 2006 la chaîne d'approvisionnement collabore avec les producteurs de vaches/veaux, les abattoirs, les transformateurs moyens et les détaillants pour fournir du bovin fini.</p> <p>Adoption de protocoles d'assurance qualité et de salubrité en production, y compris celle du grain – devant faire l'objet de traçabilité.</p> | <p>Une grande chaîne d'alimentation (Lowblaw) offre du boeuf OCFB à compter de mai 2011.</p> <p>Ceci a encouragé les abattoirs des juridictions provinciales et fédérales à rallier la chaîne. Aujourd'hui, 400 magasins de détail offrent le produit.</p> <p>Les producteurs ont identifié des avantages de productivité depuis l'adoption de la traçabilité.</p> |

7. Cas d'espèce : Meat and Livestock Australia

| Problématique | Actions | Objectifs | Résultats |
|---|--|---|--|
| <p>Dans les années 90, l'industrie bovine était aux prises avec un cheptel à la baisse et des problèmes financiers résultant d'une méconnaissance du marché et d'occasions inexploitées.</p> | <p>La création de Meat and Livestock Australia chargé d'élaborer un plan stratégique et d'orienter les décisions d'investissement.</p> | <p>Être à l'écoute des consommateurs et investir dans la R&D et le marketing pour rehausser la compétitivité et la rentabilité de l'industrie bovine (et de l'agneau).</p> <p>Approche basée sur une chaîne d'approvisionnement coordonnée.</p> | <p>Mise au point du National Livestock Identification System (NLIS).</p> <p>Création de la Meat Standards Australia (MSA).</p> <p>Bénéfice net de \$1,1 milliard sur 30 ans.</p> <p>En 2010/2011, grâce au projet, gain de \$0,15/kg en prime à la qualité de la carcasse.</p> <p>Élément clé de 31 programmes de boeuf de marque.</p> |

En général, ces « cas d'espèce » démontrent que des virages stratégiques sont profitables quand certains éléments sont réunis :

1. Il faut un événement déclencheur pour que le changement ait lieu – certains parlent de « plateforme de forage en feu » dont il faut s'occuper.
2. La démarche nécessite une action concertée – un champion qui saisit l'occasion et réunit les intervenants pour créer un momentum.
3. Un agenda de changement suppose la participation des divers intervenants (de partout dans le secteur ou de chaînes d'approvisionnement individuelles, y compris, le cas échéant, des représentants d'autres secteurs). La participation de ces derniers est importante car résoudre des enjeux complexes nécessite la participation d'une brochette d'acteurs plus importante.
4. Si l'on veut gérer le changement, Il faut bien comprendre l'interaction des enjeux et les conséquences d'actions entreprises, ou de l'inaction.
5. La concertation est essentielle à l'établissement d'objectifs bien définis et de jalons pour mesurer la progression de la démarche.
6. Dernier élément à souligner, le succès de la stratégie dépend de l'appui qu'on lui réserve; les acteurs demeureront actifs dans la mesure où ils en tirent une certaine valeur (intérêt personnel réciproque). Voilà l'incitateur permettant la concertation des acteurs dans l'atteinte des objectifs.

Le diagramme suivant résume ces conditions essentielles aux virages stratégiques :



Figure 4-1 : Conditions essentielles aux virages stratégiques.

Façon de pensée en termes de systèmes alimentaires

Les observations de la section suivante portent sur la manière, pour les intervenants, de créer de la valeur et de profiter des occasions. Ces idées clés portent sur le fonctionnement des systèmes alimentaires, concept mis de l'avant par l'ICPA.⁶¹ AU fil des lignes qui suivent, l'ICPA décrit en détail la Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie.

En général, le succès d'acteurs agroalimentaires individuels dépend de leur façon de travailler avec les autres (à la fois à l'intérieur et au-delà de la chaîne d'approvisionnement). De plus, le succès individuel tient aussi à la capacité de répondre aux besoins du consommateur et de gérer les actifs naturels (par ex. l'eau et le carbone). Étant donné la nature compétitive du marché, ces éléments circonscrivent les chances de réussite du secteur du bœuf. Nous opérons à l'intérieur d'un système. (La Figure I-1, Chapitre I, offre une vue d'ensemble des nombreux

61. En 2010, l'ICPA a mené une consultation dans tout le secteur agroalimentaire et auprès d'un large éventail d'autres partenaires alimentaires pour produire un rapport intitulé La destination du secteur agroalimentaire canadien : Une nouvelle approche stratégique, publié en février 2011. Dans ce document, l'ICPA conclut qu'une approche basée sur les systèmes alimentaires serait souhaitable. La façon de voir Système alimentaire a été décrite plus à fond dans d'autres rapports dont une Mise à jour du rapport initiale (parue en juin 2011) et dans des bulletins émis par l'ICPA. Tous ces documents sont disponibles sur le site Web de l'ICPA.

acteurs du système alimentaire bovin élargi). La valeur peut être maximisée au moyen d'une collaboration plus serrée. Étant donné la nature fort complexe et hautement intégrée des enjeux, leur résolution exige une plus grande collaboration. La Feuille de route tient compte de ces idées clés, tel qu'indiqué plus loin.

1. **Consommateurs** : Le consommateur est au centre du système alimentaire; aucune occasion ne se présente sans la demande du consommateur. Tous les acteurs comprennent l'importance du consommateur. Après tout, le secteur produit, au quotidien, du bœuf sain et de grande qualité sur lequel comptent les consommateurs. Les détaillants (et les transformateurs) sont particulièrement au fait de l'évolution constante des besoins des consommateurs puisque ces derniers « votent avec leurs pieds et leur portefeuille ». Le défi est d'unir les forces vives du secteur pour répondre aux exigences du consommateur. Si l'on veut produire plus de valeur dans chaque maillon de la chaîne, il faut bien comprendre la demande du consommateur, ses préférences et ses comportements changeants, pour enfin livrer un produit aux caractéristiques correspondantes.

Ce défi est de taille. Les attentes du consommateur et de la société en matière d'alimentation évoluent rapidement, et elles varient selon la segmentation démographique et les divers marchés. Des préoccupations exprimées ainsi : « comment ma nourriture est-elle produite? », « que renferme mes aliments? » et « est-ce bon pour ma santé? » sont de plus en plus pertinentes pour les consommateurs et les intervenants alimentaires. Les défis se multiplient alors que les consommateurs et la société en général exigent davantage, et s'attendent à plus de l'industrie. Tel qu'indiqué plus tôt, plusieurs entreprises modifient les pratiques de leurs chaînes d'approvisionnement en fonction de telles attentes (en matière de soins des animaux, d'empreinte environnementale, de pratiques de travail, de valeur nutritive des aliments et d'intrants dans la fabrication d'aliments).⁶² Le marché évolue et tous les acteurs des chaînes d'approvisionnement du bœuf doivent savoir comment se positionner pour mieux répondre aux défis et occasions que suscitent ces nouvelles attentes. C'est la raison pour laquelle la « façon de voir Système alimentaire » suppose une stratégie d'attraction par la demande plutôt que de pression vers le marché. La Feuille de route comporte plusieurs éléments liés au consommateur (tels que présentés sous les rubriques « exigences du marché » et « attributs de produits »).

2. **Base de ressources naturelles** : En agriculture, la base de ressources naturelles inclut le sol, l'eau, l'atmosphère et le cycle de carbone essentiel à la vie végétale et animale. Cette base de ressources naturelles, l'écosystème, doit être gérée et protégée de manière durable et sensible au maintien de la productivité. Les producteurs sont de plus en plus conscients de la nécessité de préserver l'écosystème, et au même moment, les détaillants et transformateurs à l'échelle locale et mondiale introduisent des normes de durabilité visant leurs fournisseurs; ils comptent sur les producteurs mêmes pour qu'ils s'y conforment. Chaque chaîne d'approvisionnement évolue en fonction de deux réalités fondamentales : la demande du consommateur d'une part et le rendement - de la base de ressources d'autre part. Une productivité durable dépend entièrement du mode de gestion de cette base de ressources naturelles.

La façon de voir le Système alimentaire résume le mode de fonctionnement harmonieux de tous les maillons d'une chaîne d'approvisionnement, ou le mode à atteindre, qui permet d'en comprendre ou gérer les deux extrémités (de la base de ressources naturelles jusqu'au consommateur ultime). La Feuille de route mentionne à plusieurs endroits les aspects environnementaux.

62. Michael Porter s'est aussi intéressé à l'évolution des rapports entre le milieu des affaires et la société lorsqu'il a mis de l'avant la notion de la « création de valeur partagée », concept voulant que l'atteinte de gains économiques et d'avantages sociaux peuvent être inclusifs. (Porter ME, Kramer MR. Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave on innovation and growth. Harvard Business Review. Jan-Feb 2011: 1;17)

3. Collaboration: Chaque chaîne d'approvisionnement travaille à l'unisson jusqu'à un certain point, de la simple gestion optimale des commandes jusqu'à une exploitation partenariale intégrée.⁶³ Tel que mentionné plus haut, les systèmes alimentaires soulignent l'importance d'une intense collaboration entre tous les maillons de la chaîne.
4. Une autre caractéristique des systèmes alimentaires veut que l'on jette un regard au delà des acteurs de la chaîne même. Force est de constater que la réussite des acteurs de la chaîne dépend de plusieurs autres intéressés. (Autrement, les chaînes peuvent se voir contrecarrées par d'autres secteurs ou intervenants.) La collaboration est importante avec des représentants externes tels ceux des domaines de la nutrition, des services financiers, de l'environnement, du transport, de l'information et de la technologie, des ONG, de la recherche et des gouvernements. Les interprétations de la Feuille de route varieront au gré des perspectives offertes par chacun, de là l'importance du dialogue.
5. Objectifs communs: Pour promouvoir la collaboration, une compréhension commune de l'objectif s'impose. Les buts incitent à agir; la réponse de l'industrie laitière américaine au défi de la pérennité environnementale en est un bel exemple. Le Conseil canadien du canola a adopté une stratégie qui comporte des cibles audacieuses, tels l'objectif du secteur d'augmenter la production de canola de 9,1 millions de tonnes à 15 millions de tonnes d'ici 2015.⁶⁴ Bref, une stratégie suppose des paramètres. La Feuille de route place les objectifs communs au premier rang car la concertation est essentielle pour passer aux actes.

Selon l'ICPA, la façon de pensée en termes de systèmes est convaincante parce qu'elle démontre comment obtenir le rendement concurrentiel optimal.

Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie

La Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie de l'ICPA s'est inspirée des entrevues et consultations menées fin 2011 et début 2012.⁶⁵ (Voir la liste des consultations à l'Annexe J).

Au fil des entrevues, de nombreux intervenants ont souligné l'importance du partage de l'information dans toutes les chaînes d'approvisionnement. La compréhension des exigences du marché et des attributs du produit voulus par les consommateurs était perçue comme fondamentale. En outre, on s'intéressait beaucoup à l'approche qui permettrait aux intervenants de se réunir pour agir. Enfin, tout le monde était d'accord sur le fait qu'aucune occasion ne pourrait être poursuivie sans un approvisionnement en bœuf adéquat. En fait, toute stratégie élaborée sans l'appui des producteurs est vouée à l'échec car elle n'arrive pas à maintenir ou augmenter la production ou saisir les occasions. (Comme indiqué plus haut, la capacité de production est restreinte par un cheptel réduit de 20% de puis 5 ans).

63. Voir sur le site Web de l'ICPA une étude commandée auprès du George Morris Centre sur les différentes formes de chaînes de valeur collaboratives, Description des attributs propres aux chaînes de valeur qui réussissent, mars 2011.

64. Les cibles du Conseil canadien du Canola font partie du programme "Growing Great 2015"; l'organisme a aussi établi d'autres cibles dont celles portant sur la teneur en huile et les grains d'exportation. Il s'est entendu sur ces cibles avec la chaîne d'approvisionnement et d'autres intervenants de soutien externes dont les cultivateurs, les fouloirs, les exportateurs et expéditeurs, l'industrie du biodiesel, les entreprises de fourrage, les responsables en développement des semences et les fournisseurs d'intrants agricoles. Les gouvernements, chercheurs et scientifiques, parmi bien d'autres acteurs à l'extérieur de la chaîne d'approvisionnement, ont soutenu cette initiative. Nous incluons cette référence tout simplement pour illustrer comment des cibles et paramètres peuvent être mis en œuvre par un secteur bien organisé.

65. L'ICPA a partagé une ébauche de la Feuille de route avec les intervenants lors d'un atelier qu'il a tenu le 26 mars 2012 réunissant des représentants de la chaîne d'approvisionnement du bœuf et un éventail d'autres participants externes; le document a aussi été présenté à la Table ronde sur la chaîne de valeur du bœuf lors de sa réunion du 27 mars 2012.

Somme toute, la rétroaction a servi à élaborer la Feuille de route et à en identifier les conditions préalables à respecter, tel indiqué à la Figure 4-2. Les préalables sont reliés, comme l'illustre le diagramme. Le respect de l'un dépend du sort réservé aux autres. Tout le processus doit pouvoir compter sur la présence d'un leader ou champion pour amener à établir des objectifs communs ainsi que des paramètres et indicateurs de rendement. Le reste du présent chapitre est consacré à la définition de chacun des préalables et de ses composantes.



Figure 4-2 : Feuille de route du système alimentaire bovin pour un dialogue sur une stratégie : quatre conditions préalables.

Utilisation de la Feuille de route

Comme l'ICPA l'a appris au cours de conversations avec les intervenants, l'utilité de la Feuille de route tient au fait qu'elle permet de structurer le dialogue sur les priorités et points de vue des individus. Il s'agit d'un moyen d'en arriver à une stratégie.

Le Tableau ci-après (4-1) décrit les étapes pour utiliser cet outil. Certaines étapes peuvent être plus faciles à compléter que d'autres mais chacune de celles-ci est nécessaire dans une certaine mesure. Vous omettez d'en compléter une et il est fort peu probable qu'une stratégie bien réfléchie puisse être élaborée et mise en œuvre. Bref, ces étapes sont les « conditions gagnantes » essentielles à l'élaboration d'une stratégie et sa réussite.

Il ne faut pas s'illusionner quant aux défis associés à la formulation d'une stratégie. Comme un stratège l'a expliqué, pour que les dirigeants d'une entreprise s'entendent sur la direction à prendre il faut un consensus de 70% et une acceptation à 100%.⁶⁶ En bout de ligne, la réussite ne sera atteinte qu'en fonction de la conviction et de la confiance des intervenants.

66. Hax AC, The Delta Model, Reinventing Your Business Strategy. Springer Science and Business Media. 2010.

Tableau 4-1 : Les six étapes du mode d'emploi de la Feuille de route – Les conditions gagnantes pour réaliser le changement.

| Étapes | Explication |
|---|--|
| Catalyseur | Certaines situations exigent une action : une évolution du marché, une nouvelle dans les médias ou une décision gouvernementale (telle une décision de nature commerciale) peuvent créer « l'enjeu ». Il peut s'agir d'une crise ou de l'opinion générale qui appelle à l'action. Voilà la base d'une « définition de l'enjeu ». La Feuille de route est la plus efficace quand un enjeu bien circonscrit sert à centrer le dialogue. |
| Champion | Face à une raison impérieuse ou une occasion d'agir, un individu (ou plusieurs) réunit un groupe (par ex. des acteurs d'une chaîne d'approvisionnement ou d'un secteur) pour répondre à l'appel. Selon l'enjeu, le leadership peut provenir de la chaîne ou d'un groupe d'appui tel une association ou autres groupes qui œuvrent « horizontalement » parmi toutes les chaînes d'approvisionnement. De concert avec les autres intéressés, le champion aide à préciser l'essence même de l'objectif central – d'identifier une destination, ce qu'il faut pour l'atteindre, et ce qui peut entraver la route pour y arriver. Des données clés sont essentielles pour bien camper l'enjeu. |
| Divers intervenants | Il faut réunir autour de la table des acteurs particulièrement motivés à résoudre l'enjeu et qui sont anxieux de trouver des solutions; il peut s'agir d'acteurs non traditionnels capables de contribuer des idées nouvelles ou qui sortent du commun (par ex. spécialistes du transport, scientifiques, technologues de l'information, etc.). Tous doivent s'entendre sur l'importance de la collaboration pour régler l'enjeu. En présence de concurrents, les discussions doivent porter sur des aspects préconcurrentiels ou sur une initiative à la grandeur du secteur. |
| Répercussions de l'enjeu | Pour régler le problème de l'heure, chacun des quatre préalables de la Feuille de route – et ses multiples composantes – doivent faire l'objet d'une analyse de pertinence et d'importance, à la manière d'une analyse FFOM. La Feuille de route permet, grâce à la discussion, d'établir les rapports entre les enjeux reliés. Chaque cas va mettre au jour un jeu de composantes et de questions pertinentes. La Feuille de route est conçue de manière à obtenir des intervenants en présence des perspectives et priorités variées (puisque les enjeux sont souvent très complexes). L'analyse révèle les obstacles à la résolution de l'enjeu ou ce qui est requis pour le résoudre, ou progresser dans ce sens. Le dialogue permet d'identifier des intérêts communs, ou divergents. |
| Objectifs et paramètres | La responsabilité et l'imputabilité sont des éléments clés. Quelles actions doivent être entreprises et par qui? des paramètres et jalons doivent être élaborés. En l'absence d'actions bien définies, les acteurs ne reviendront plus à la table. Le processus précise les priorités et le travail à poursuivre; il se peut que de nouveaux acteurs doivent être mis à contribution. La destination est remise en question pour être mieux définie, tout comme les actions et tactiques. |
| Intérêt personnel réciproque (appui) | Existe-t-il un intérêt à poursuivre la démarche? L'approche construit une fondation permettant d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie, à condition que les intervenants soient tous prenants. La Feuille de route est conçue pour structurer les échanges et promouvoir la confiance et la transparence parmi les acteurs; ceux-ci s'assoient à table par intérêt personnel réciproque, mais l'intérêt personnel est « laissé à la porte » pour laisser place à la discussion visant à « élargir le gâteau » ou à créer des solutions bénéfiques à tous. |

Composantes de la Feuille de route

La section suivante définit plus à fond les quatre prérequis de la Feuille de route et leurs composantes respectives; Exigences du marché, attributs du produit, chaîne d’approvisionnement collaboratives et capacité d’approvisionnement. (Voir Figure 4-3, La feuille de route du système alimentaire bovin pour un dialogue sur une stratégie.) Chaque composante peut faire l’objet de commentaires de la part d’intervenants quant à sa pertinence, l’importance de l’impact, et le lien d’une composante avec d’autres questions mentionnées dans la Feuille de route.



Figure 4-3: Feuille de route du système alimentaire bovin pour un dialogue sur une stratégie : Composantes.

“Exigences du marché”

- La compréhension du marché porte sur les facteurs qui dictent ou influencent l'accès et sur les contraintes et occasions propres à un marché.
- Parmi ces facteurs l'on retrouve les comportements du consommateur, les attentes sociétales, les exigences adoptées volontairement ou issues de la réglementation propres à chaque marché et d'autres facteurs liés à l'environnement économique.

“Attributs du produit”

- Une fois le marché bien compris, un dialogue s'impose sur le ciblage, la promotion et la démonstration des « attributs du produit » aux consommateurs.
- Il s'agit ici de confiance, de marque et de satisfaction du consommateur.

- Exemple: La chaîne d’approvisionnement se concentre surtout sur la tendreté, le goût et la texture de la viande, ainsi que sur un prix concurrentiel. De plus en plus, les acteurs de la chaîne s’ajustent à l’intérêt grandissant des consommateurs à l’égard des attributs de crédibilité, tels la provenance et l’endroit d’élevage du bœuf.

“Chaînes d’approvisionnement collaboratives”

- Les chaînes collaboratives sont essentielles à l’expédition quotidienne et efficace de bœuf de qualité aux consommateurs.
- La collaboration dépend du désir commun de travailler ensemble et se manifeste de bien des manières, comme le partage de l’information à partir du consommateur et des détaillants vers l’amont de la chaîne jusqu’au producteur primaire, pour ainsi améliorer la qualité et la valeur.
- Le concept de système alimentaire suppose une collaboration accrue de l’industrie avec une variété d’acteurs non traditionnels, tels ceux des milieux de la santé, de la recherche, et des technologies de l’information, qui peuvent exercer de l’influence sur l’environnement d’exploitation de la chaîne.
- (Bien que l’on parle des intervenants en fonction de ce préalable précis, la manière de travailler de ces derniers touche à toutes les composantes de la Feuille de route.)

“Capacité d’approvisionnement”

- La capacité d’approvisionnement inclut les étapes permettant la production et l’approvisionnement fiables de bœuf par l’entremise des détaillants. Une masse critique insuffisante résulte en un système incapable de satisfaire aux exigences et occasions du marché.
- Le point de départ est la base de ressources naturelles nécessaire à la production bovine, surtout à la première étape (production d’un veau sevré), et l’adoption de pratiques durables touche tous les maillons de la chaîne d’approvisionnement alimentaire.
- La capacité veut aussi dire l’habileté de demeurer un fournisseur viable, que ce soit en termes de survie aux fluctuations de production, de ressources humaines adéquates, d’activités de R&D, d’amélioration de la productivité, et de gestion de la disponibilité et des coûts d’intrants.

Le scénario qui suit au Tableau (4-2) illustre le recours à la Feuille de route pour un enjeu précis (soit l’exportation du bœuf aux USA). Chaque enjeu mérite une approche unique; l’Annexe I présente deux autres scénarios permettant de donner vie à la Feuille de route – soit l’exportation de bœuf au Japon, et la résolution de l’enjeu concernant l’usage d’hormones dans la production bovine. De plus, l’Annexe I inclut une description générique de chacune des composantes de la Feuille de route, à titre d’information.

Scénario Feuille de route: Le marché d’exportation vers l’UE

Question: Comment le Canada peut-il exporter du boeuf de manière efficace et rentable vers l’Union Européenne, malgré un accès restreint?

Le scénario suivant révèle comment une analyse simulée pourrait mettre au jour les enjeux, occasions, écarts et défis. Cette analyse ne prétend pas être exhaustive mais elle sert à démontrer l’utilité de la Feuille de route.

Tableau 4-2: Utilisation de la Feuille de route pour le marché d'exportation vers l'UE.

| 1. EXIGENCES DU MARCHÉ | |
|---|--|
| Ententes commerciales et accès aux frontières | <p>Les quotas en franchise douanière (voir Règlements ci-après) mis en œuvre par la Commission s'appliquent au bœuf produit sans hormones et selon des protocoles d'exportation contrôlés par l'Agence canadienne d'inspection des aliments.</p> <p>Les négociations dans le cadre de l'Accord commercial Canada-UE (ACCU) offrent au Canada l'occasion d'avoir un plus grand accès à ce marché.</p> |
| Réglementation, barrières tarifaires ou non | <p>En 2010, l'UE a créé un quota en franchise douanière de 20 000 tonnes en guise de concession aux USA afin de régler un différend de l'OCI concernant l'interdiction du bœuf provenant de bétail engraisé aux hormones. Cela a provoqué un changement des conditions du marché et l'accès préférentiel par rapport au Hilton Quota et ses 20% de droits de douane.</p> <p>Exigences d'étiquetage en fonction des normes et mesures liées à l'environnement et au bien-être animal.</p> |
| Initiatives étrangères en salubrité alimentaire | |
| Organismes internationaux de régie des normes | |
| Normes et codes de pratiques mondiaux des chaînes d'approvisionnement | |
| Exigences des chaînes d'approvisionnement; politiques d'achats | Existe-t-il des normes privées des importateurs ou détaillants qui représenteraient un avantage compétitif pour le Canada? |
| Macroéconomie et conditions des marchés | Étant donné la récession, l'approche pourrait cibler certains pays. |
| Analyse de la consommation et de la démographie | L'approvisionnement en bœuf de l'UE proviendra de plus en plus de l'importation. On s'attend à ce que les importations de bœuf de l'UE augmentent en fonction de la diminution de la production intérieure. |
| Attentes sociétales quant à la production alimentaire | Les préférences des consommateurs de l'UE sont différentes de celles des consommateurs canadiens. Cela inclut l'engraissement du bétail sans hormone. |
| Besoins d'information des consommateurs | La préférence du bœuf sans hormone est sans doute bien établie. |
| Politiques et initiatives municipales/locales | |

2. ATTRIBUTS DE PRODUIT

| | |
|---|--|
| Promotion de la marque canadienne, éducation du consommateur | Quel programme de soutien serait nécessaire? |
| L'« Avantage du bœuf canadien » | Compréhension des avantages du produit provenant du Canada. |
| Attributs fonctionnels (qualité, uniformité, coupes, goût/texture, prix) | Quels sont les arguments de vente les plus convaincants pour les acheteurs visés? |
| Attributs de crédibilité (nourri en pâturage, hormones, soins/bien-être des animaux), profil de nutriment, salubrité | Évidemment, il s'agit ici de l'absence d'hormones de croissance; mais y-a-t-il d'autres attributs de crédibilité intéressants? |
| Traçabilité, assurance de la qualité | Requises. |
| Transparence des assertions | Information disponible en ligne pour relier le consommateur de l'UE au producteur canadien; « Faites connaissance avec votre grand éleveur », protocoles de traçabilité à l'appui. |
| Protocoles facultatifs de l'industrie, respect des normes à la consommation (durabilité, carbone, eau, empreinte environnementale, biosécurité) | Les détaillants de l'UE peuvent exiger une assurance de durabilité/cycle de vie. |
| Étiquetage, emballage | Exigences de l'UE telles qu'indiquées ci-haut. |
| Transformation (valeur ajoutée) | |

3. CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT COLLABORATIVES

| | |
|---|--|
| Collaboration axée sur l'attraction par la demande | Quels partenariats détaillant/utilisateur ultime peuvent être créés pour avoir accès aux quotas en franchise douanière et sécuriser les conditions d'accès? |
| | Quels sont les acteurs de la chaîne d'approvisionnement pouvant rallier notre programme d'exportation? |
| Plateformes de partage de l'information | Accès à l'information au point de vente sur les pratiques de production canadiennes, sur les éleveurs, etc. |
| Formulation d'objectifs, cibles, mesures | Quel est le potentiel à court, moyen et long terme? Quelle est la cible d'exportation initiale? |
| Compréhension commune des besoins du consommateur | Quelles sont les coupes de viande les mieux placées pour percer ce marché et satisfaire aux besoins souhaités? |
| Maximisation de la valeur à la participation | Quelles sont les marges du produit expédié? Quelles sont les occasions d'augmenter les revenus en UE une fois l'activité commerciale engagée? |
| Concurrentiel au plan du prix, hausses de la productivité | Quelles sont les exigences réglementaires et les transactions dont les chaînes d'approvisionnement des USA et de l'Australie devront tenir compte pour accéder aux programmes d'importation de l'UE? |
| Associations de soutien, tables rondes, etc. | Aide possible en matière de réduction du fardeau réglementaire à l'exportation. |
| Collaboration avec les secteurs « non alimentaires » | À titre d'aide à la promotion, partenariats avec des nutritionnistes de l'UE sur la question du profil nutritionnel du bœuf canadien. |
| Appui des gouvernements, politiques harmonisées | Les protocoles d'exportation du Canada sont-ils concurrentiels face aux pratiques des USA, de l'Australie et d'autres fournisseurs? Quels changements peuvent ou doivent être apportés? |
| Modèles en R&D/commercialisation/innovation | |

4. CAPACITÉ D'APPROVISIONNEMENT

| | |
|--|--|
| Analyse/gestion des écosystèmes | Possible attente du marché de l'UE sur le rendement durable. |
| Gestion environnementale (eau, sol, carbone) | |
| Génétique/innovation/productivité | |
| Disponibilité d'intrants, coûts y compris main d'œuvre | |
| Stratégie de fourrage | |
| Utilisation maximale de produits | Quelles sont les occasions de marché pour les produits et sous-produits bovins d'animaux abattus selon les normes de l'UE? |
| Masse critique de l'offre d'approvisionnement (approvisionnement fiable) | Quel est le moyen le plus efficace et pratique de fournir du bœuf à un programme de l'UE? Quelle est la disponibilité du bœuf d'abattage pour un tel programme et que peut-on faire pour augmenter les volumes? |
| Infrastructure de transformation | Quelle est la capacité de conditionnement et d'emballage conforme aux exigences d'accès au marché et quelle est la capacité de transformation disponible? |
| Démographie du secteur de la production | |
| Réglementation, inspections | Voir ci-haut. |
| Règles commerciales interprovinciales | |
| Outils/programmes de gestion du risque | Quelles sont les occasions de réduire les risques liés à la production et aux marchés? |

Implications en matière de stratégie et de politiques

Les gouvernements fédéral et provinciaux soutiennent le secteur du bœuf de nombreuses façons. Le gouvernement exerce de l'influence sur l'environnement d'exploitation au moyen de la mise à jour de la réglementation et de la création de nouveaux débouchés résultant d'ententes commerciales. Les programmes gouvernementaux prônent la collaboration au moyen de leur appui aux grappes industrielles innovantes. Le gouvernement aide les producteurs à se remettre des secousses financières. Le gouvernement façonne aussi le comportement des producteurs quand il réduit le soutien aux programmes financiers lorsque le marché ne démontre pas de viabilité à long terme. Le gouvernement doit aussi équilibrer les objectifs économiques et sociétaux, puisqu'il se charge de protéger la santé publique (salubrité alimentaire) et l'environnement. Les politiques du gouvernement comportent de nombreux objectifs.⁶⁷ La Figure 4-4 illustre l'affinité du gouvernement avec la stratégie et les liens et implications politiques au plus haut niveau des gouvernements face au présent rapport.

67. Pour plus d'information sur les objectifs du gouvernement, voir le document de recherche, "Policy Context & Rationale for Intervention in the Agri-Food Sector", préparé pour le compte de l'ICPA par J. Stephen Clark et Shelley Thompson, février 2011.

La question ultime en matière de politiques est la suivante : Comment les gouvernements devraient-ils (peuvent-ils) encourager et soutenir le virage stratégique du secteur bovin?

L'ICPA est d'avis que l'industrie doit diriger le changement. Mais dans l'intérêt de la compétitivité future du Canada et de la profitabilité du secteur, le gouvernement peut assumer le rôle de catalyseur. Il doit signaler le besoin du changement et en assurer l'appui. Appeler un organisme de l'industrie à prendre les devants pour lancer un dialogue sur une stratégie pourrait constituer une option. Les gouvernements disposent aussi de l'effet de levier. Comment les investissements des gouvernements pourraient-ils le mieux soutenir la stratégie de l'industrie? (Figure 4-4, encart 1).

Au moment même où l'industrie s'engage vers un dialogue sur une stratégie, le gouvernement doit aussi s'adapter et ajuster ses propres politiques et programmes. La Feuille de route pourrait servir à déterminer ce qui doit changer en priorité. La direction choisie devrait influencer la manière de coordonner les politiques connexes afin de soutenir les objectifs (encart 2) et le rôle des gouvernements dans les diverses composantes identifiées dans la Feuille de route (sous chacun des préalables) tel que décrit à l'encart 3.

De son côté le gouvernement doit déterminer comment ses propres objectifs (et les indices de rendement afférents) peuvent appuyer un secteur bovin plus collaboratif.

Le gouvernement peut aussi voir si les idées présentées dans le présent rapport sont applicables à d'autres secteurs agroalimentaires. Les principes de la façon de voir Système alimentaire sont universels : le besoin de se préoccuper avant tout du consommateur et de gérer les actifs naturels, et la nécessité de collaborer et de s'entendre sur les objectifs. En outre, la présente Feuille de route pourrait s'adapter à tout autre secteur agroalimentaire. Les quatre préalables pourraient s'appliquer directement à d'autres (tel la concertation des acteurs dans leur compréhension des exigences du marché, des attributs du produit et de la capacité d'approvisionnement), bien que ses composantes aient été conçues en fonction du secteur du bœuf.

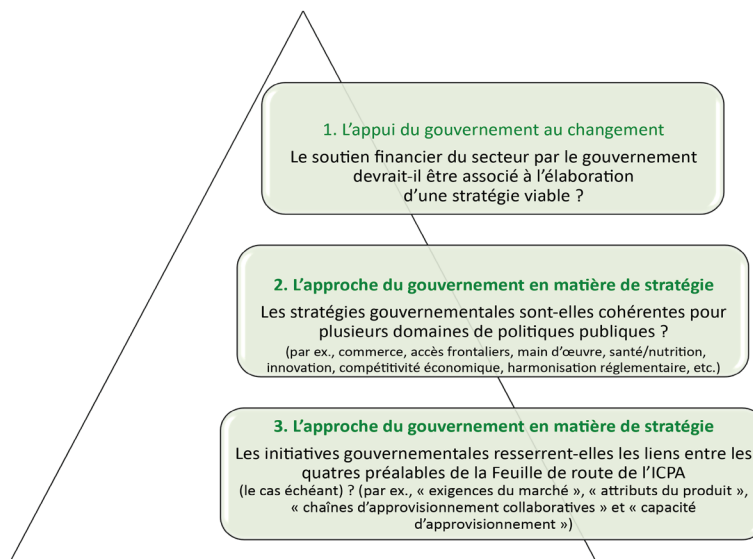


Figure 4-4 : Rôle d'appui du gouvernement en matière de stratégies et de politiques.

Conclusion

Le présent chapitre a décrit une approche permettant de faciliter un nouveau dialogue sur une stratégie en puisant dans des leçons informatives tirées d'organismes d'ici et d'ailleurs. Il en est ressorti des principes clés permettant d'identifier « les conditions propices aux virages stratégiques », les soi-disant conditions gagnantes pour concevoir une stratégie. Le chapitre a aussi décrit le concept de système alimentaire de l'ICPA pouvant servir à structurer le dialogue sur une stratégie. Il a présenté un outil (la Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie) offrant aux intervenants un moyen d'engager de sérieuses discussions sur les enjeux et occasions entrecroisés et les conséquences sur l'élaboration de politiques.

Nous sommes persuadés que la réussite future dépend de la collaboration des acteurs agroalimentaires avec les autres partenaires dans leurs chaînes d'approvisionnement respectives et avec d'autres acteurs clés afin de répondre aux besoins des consommateurs, de se pencher sur les attentes en constante évolution quant aux procédés de production alimentaire, et de tirer davantage de la capacité de production de l'environnement. La Feuille de route permet de raccorder ces priorités.

Il n'est pas du ressort de l'ICPA de préparer la stratégie du secteur bovin, mais le présent chapitre a répondu aux attentes de bon nombre d'intervenants du secteur, en leur offrant une plateforme sur laquelle élaborer une stratégie explicite pour le secteur et favoriser la concertation à l'égard d'un plan stratégique commun à long terme.

CONCLUSION

L'industrie bovine au Canada ajoute une contribution substantielle à l'économie du pays. Elle réalise des ventes à la ferme de plus de \$6 milliards, ce qui compte pour 15% de la valeur de la production agricole. Par contre, au cours des dernières années, des tendances préoccupantes ont fait surface. La compétitivité du secteur dans les marchés intérieur et étrangers faiblit. La balance commerciale bovine est en déclin et le pays risque de devenir un importateur net de bœuf des USA. Pendant ce temps, les consommateurs canadiens et étrangers se préoccupent davantage de la provenance de leurs aliments et de leur mode de production, ce qui oblige encore plus l'industrie canadienne à devoir démontrer la salubrité et la qualité de ses produits. La compétitivité future du secteur dépend de la résolution de ces enjeux.

Aux fins du présent rapport, l'ICPA a réalisé plus de 80 entrevues à l'automne de 2011, et a mené d'importantes consultations au cours de l'hiver et du printemps 2012. Nos chercheurs ont interviewé des représentants de tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement du bœuf et plusieurs autres intéressés à l'extérieur de celle-ci. En général, la rétroaction a reflété un point de vue généralisé voulant que des correctifs s'imposaient. Nombre d'entre eux ont noté l'absence d'une véritable stratégie pour le secteur, d'une collaboration même minimale, d'une vision, d'objectifs communs, et ont parlé d'un leadership fragmenté.

La recherche a permis de soulever des questions clés sur l'avenir du secteur :

- Étant donné que 85% de notre commerce de bœuf et de bétail se fait avec les USA, ne serait-il pas important de diversifier nos marchés en augmentant nos exportations vers d'autres pays?
- Nos exportations vers d'autres pays peuvent engendrer des primes à la valeur beaucoup plus grandes que nos exportations vers les USA. Si tel est le cas, comment le secteur pourra-t-il décider de la composition optimale de marchés et de la piste stratégique à suivre pour y arriver compte tenu de nos forces actuelles et potentielles?
- Le cheptel bovin canadien a chuté de 1 million de têtes, soit de 20% depuis 2005. Comment pouvons-nous créer une masse critique de bétail pour pouvoir profiter des occasions de marchés éventuelles?
- La balance commerciale du secteur bovin canadien avec celle des USA est en baisse. Ne s'agit-il pas là d'un signal clair de perte de compétitivité?
- La valeur des importations de bœuf des USA au Canada est plus grande que celle de nos exportations vers les USA. Sommes-nous en train de rater l'occasion économique plus importante de mieux servir notre propre marché intérieur?
- Alors que le Canada « remplace » le marché américain avec ses produits, les américains tirent un plus grand avantage en élargissant leurs marchés d'exportation. Acceptons-nous que les USA augmentent leurs exportations à partir du bétail d'engraissement et d'abattoir canadien qui supplée à leur approvisionnement intérieur?
- La consommation de bœuf est en déclin au Canada et dans les pays de l'OCDE. Les consommateurs se préoccupent de plus en plus de l'empreinte environnementale du secteur bovin. Le secteur devrait-il se prémunir contre l'impact de ces perceptions sur la consommation?
- La consommation de bœuf est en hausse dans les pays émergents. Alors que d'autres pays s'apprêtent à servir ces marchés, que devraient être les objectifs du secteur canadien pour cibler des créneaux de ces marchés bien précis?

Le présent rapport, à partir des opinions de nombreux intervenants rencontrés, propose l'élaboration d'une stratégie nouvelle pour faire mousser la marque bovine canadienne et gagner la confiance du consommateur envers un produit canadien. Pour lancer une nouvelle approche, un sérieux dialogue se révèle nécessaire dans tout le secteur du bœuf. L'intervention du gouvernement, sous forme de soutien est, elle aussi, essentielle.

Le chapitre 1 du rapport résume les propos entendus lors de nos entrevues et consultations. Il présente la rétroaction sous forme d'analyse « FFOM », répertoriant les points de vue des participants en termes de Forces, Faiblesses, Occasions et Menaces pour l'ensemble du secteur. Le chapitre 2 décrit les défis auxquels est confronté le secteur ainsi que les quatre indices concurrentiels à considérer : la balance commerciale, la taille du cheptel bovin national, la concurrence d'autres sources protéiniques et le degré de concertation des chaînes d'approvisionnement du bœuf. Le chapitre 3 se penche sur l'importance accrue de l'information dans le marché. Il démontre pourquoi l'information peut ajouter à l'avantage concurrentiel du secteur du bœuf. Par exemple, dans un monde où de plus en plus de consommateurs se préoccupent de la provenance, de la salubrité et d'autres attributs des aliments, la traçabilité devient primordiale, et pour les pays qui sont en mesure d'en faire état, elle est un possible atout concurrentiel. Le chapitre 4 suggère l'adoption de la façon de voir « systèmes alimentaires » comme moyen d'arriver à une stratégie pour le secteur. On y décrit une « Feuille de route pour un dialogue sur une stratégie » qui indique la voie à suivre par le secteur. On y retrouve en outre plusieurs études de cas de partout dans le monde qui témoignent de diverses tentatives pour améliorer le rendement du secteur agricole, dont une étude sur le secteur forestier canadien, ainsi que les étapes à suivre pour établir les conditions propices au changement.

Appel à l'action

Besoin d'une stratégie

Les intervenants consultés ont noté l'absence d'une véritable stratégie pour le secteur du bœuf canadien et d'un plan stratégique à long terme commun. Un changement s'impose.

1ère suggestion : La stratégie doit identifier les meilleurs atouts concurrentiels. Comme Jack Welsh, ex-président directeur général de la General Electric, l'a souvent dit : « Si vous n'avez pas d'avantage concurrentiel, n'entrez pas en concurrence. » Quel est l'avantage concurrentiel du Canada? Un recours à la haute technicité de l'« information » pourrait en être un. Il semble que le système canadien permettant d'identifier le bétail et les installations, par exemple, pourra bientôt fournir de l'information dans toute la chaîne d'approvisionnement, au profit des producteurs, transformateurs et consommateurs. Les pratiques en place pourraient servir de point de départ à une possible stratégie qui ferait appel à l'information pour créer et soutenir un avantage concurrentiel.

Besoin de concertation

Plusieurs de nos interlocuteurs ont relevé l'absence d'une collaboration même minimale parmi les intervenants. Une stratégie à long terme pourrait aussi régler ce problème.

2e suggestion : L'industrie doit marquer le pas mais les gouvernements peuvent par la suite soutenir l'élaboration d'une réelle stratégie et orienter son financement vers les priorités en ajustant ses propres politiques, initiatives, appuis financiers et réglementations, pour permettre à une stratégie de prendre forme.

Besoin de leadership

Bon nombre de personnes consultées ont remarqué qu'il y a un trop grand nombre d'interlocuteurs parlant au nom du secteur bovin, et que s'ajoute à cela une absence de leadership partagé ou collaboratif au sein de l'industrie. Un leadership est nécessaire pour rallier (et concerter) les intervenants afin de favoriser l'adaptation au changement.

3e suggestion : Le présent rapport a souvent rappelé qu'il faut des leaders pour rallier les intervenants. Le leadership peut émaner de bien des endroits. Chaque chaîne alimentaire a le devoir d'agir. De plus, le secteur devrait considérer la possibilité de mandater et financer un organisme national pour élaborer et soutenir une stratégie nationale et globale. Les avantages et inconvénients de ce concept pourraient faire l'objet de discussions dans le cadre du dialogue. Autrement dit, sans le concours d'un tel organisme, est-ce que le statu quo prévaudra?

La présente étude indique clairement que l'industrie ne réalise pas son plein potentiel. De nombreux intervenants du secteur en sont conscients. Une approche dite « systèmes alimentaires », telle que décrite dans le présent rapport, offre aux acteurs un moyen de s'unir ainsi que la possibilité de joindre politiques et ressources pour confirmer le rôle du secteur, sur la scène canadienne et étrangère, au titre de fournisseur fiable de produits du bœuf canadiens de haute qualité. Une approche axée sur les systèmes alimentaires peut littéralement propulser le secteur bovin vers des réussites inégalées où il comblera et dépassera même les attentes les plus exigeantes des consommateurs canadiens et étrangers. Pour que cela devienne réalité, une action concertée s'impose dès maintenant.

ANNEXE A : Innovation et applications génétiques

L'amélioration génétique a permis de réaliser d'importants gains de productivité en agriculture animale. Un des avantages qui en découle est la reproduction sélective pour améliorer le rendement de générations successives selon les attributs souhaités. Cette technique, connue sous l'appellation «Sélection effectuée à partir de marqueurs moléculaires (MAS), augmente la précision des prédictions (des attributs souhaités de la descendance) et réduit aussi le nombre de générations requis pour atteindre les résultats voulus, lorsqu'on la compare aux méthodes traditionnelles. Un second avantage important est qu'elle permet de déterminer le traitement optimal des animaux existants afin de maximiser le rendement, ce qu'on appelle communément la gestion à partir de marqueurs moléculaires (MAM).

Le secteur bovin canadien pourrait tirer profit de ce nouveau domaine de recherche. Par exemple, Livestock Gentec poursuit l'analyse génétique dans le secteur bovin au Canada. Avec l'appui de Alberta Innovates - Bio Solutions (AI-Bio) et de la Alberta Livestock and Meat Agency (ALMA) et ses partenaires, dont le Alberta Agriculture and Rural Development (AARD) et Agriculture et agroalimentaire Canada (AAC), l'entreprise a mis au point des outils de calibrage et de validation pour la prochaine vague d'innovations génétiques. ⁶⁸ L'infrastructure d'appoint constitue l'assise d'une occasion à saisir pour faire de l'industrie bovine du Canada un leader mondial. La prochaine étape consiste à démontrer la valeur de ces résultats. Pour y arriver, il faudra s'assurer d'une étroite collaboration avec l'industrie.

Pour exploiter le plein potentiel de la biologie moléculaire dans le secteur bovin, plusieurs autres conditions devront être respectées. Tout d'abord, pour engendrer des avantages pratiques et abordables, des essais à l'aide des marqueurs génétiques responsables d'attributs tels la qualité de la viande, la santé de l'animal et l'efficience environnementale devront être faits sur un nombre suffisamment grand d'animaux. Ces tests encourageront davantage de collaboration (à l'échelle nationale et internationale) d'importance vitale aux technologies génétiques. Le Canada jouit d'une position enviable en la matière vu l'importance de son cheptel bovin, et il a besoin de bases de données recoupant l'information phénotypique et génotypique des bovins. Deuxièmement, le secteur de la production bovine doit être disposé à partager les données nécessaires en matière de génétique et de rendement. Certains producteurs plus petits peuvent hésiter à engager efforts et fonds nécessaires pour produire les données voulues, et certains grands producteurs peuvent ne pas être disposés à partager leurs données confidentielles sur le rendement. Cette résistance à partager des renseignements peut être surmontée en faisant valoir les avantages et en soulignant le succès obtenus dans d'autres secteurs dont ceux du porc et de la volaille. La base de données BIXS pourrait se révéler utile à l'égard d'une telle technologie. Troisièmement, le coût même des tests génétiques doit être abordable. Les mécanismes permettant le transfert technologique doivent encore être mis au point et cela constitue un quatrième obstacle.

68. Genomic Application in the Beef Sector," Livestock Gentec, préparé pour le compte de l'ICPA, 2012.

ANNEXE B : Système de traçabilité du bœuf canadien

Idéalement, les systèmes de traçabilité devraient permettre de suivre et consigner l'information sur le produit de boeuf depuis l'entreprise agricole d'où il est issu jusqu'à l'étalage ou au consommateur. Ces systèmes relient les transformateurs, les entreprises d'abattage et de conditionnement, les parcs d'engraissement, les entreprises d'élevage de vaches/veaux, les entrepôts et les entreprises de transport de la chaîne.

Un tel système de traçabilité comprendrait trois éléments d'information de base :

1. Identification du produit (et ses composantes) : L'entité qui produit et/ou commercialise le produit; et les endroits où se déroulent toutes les étapes de conditionnement de celui-ci. Il faut aussi saisir les données relatives aux déplacements et à l'expédition telles le connaissance de l'expéditeur et/ou le code de série du conteneur afin de suivre le cheminement du produit.
2. La saisie de l'information : Une information normalisée devrait être saisie à chaque étape de la production, du conditionnement et de la distribution. Comme le secteur alimentaire se mondialise, l'interopérabilité internationale des systèmes de traçabilité deviendra la norme.
3. L'intégration de l'information : Pour assurer le flot de données de traçabilité dans tous les maillons de la chaîne, chaque partenaire doit avoir la capacité de faire suivre, de façon sécuritaire, l'information sur le produit identifié au partenaire suivant ou à une base de données centrale, ou un registre, d'où elle pourra être recueillie (ceci renforce l'importance d'une interopérabilité à l'échelle internationale)⁶⁹.

Ces deux derniers points sont d'autant plus valables s'il existe un système de saisie des codes de produits, des lieux, et des déplacements permettant le suivi afin d'accélérer le processus et d'en améliorer l'exactitude.

Le système de traçabilité déjà en place dans le secteur bovin canadien ne permet pas le suivi et le repérage complets de l'information de la ferme, ou de la provenance de l'animal, jusqu'au magasin de détail ou au point de vente des services alimentaires. Il est constitué de divers systèmes qui doivent être reliés les uns aux autres.

La première composante du côté vif est l'Agence canadienne d'identification du bétail (ACIB). L'ACIB est un organisme sans but lucratif dirigé par l'industrie qui maintient un registre d'identification du bétail de l'éleveur à l'usine de transformation et autres sites hors ferme du secteur du bœuf dans le but d'éliminer les inquiétudes quant à la santé des animaux et l'innocuité des aliments issus du cheptel canadien. Sa force réside dans le fait que l'inscription au registre est obligatoire et assortie de pénalités pour non conformité. Le système comprend l'étiquetage à l'oreille de chaque animal au moment du départ du lieu d'origine. Les éleveurs utilisent des étiquettes IRD approuvés reliés au cheptel d'origine au moyen de l'adresse postale de l'éleveur. Sur une base volontaire, l'éleveur peut préciser l'emplacement exact de l'entreprise. Ce système respecte les exigences d'identité du produit et de l'exploitant. Si l'éleveur déplace l'animal d'un endroit à un autre à bord de son propre véhicule, aucun traçage automatique du déplacement n'est déclenché. Au delà de ce système, chacune des provinces au Canada gère un système de traçabilité provincial pour plusieurs marchandises faisant l'objet d'un suivi du lieu de provenance. Les identifiants du lieu de provenance sont de nature provinciale et sont pratiquement incompatibles avec le système de l'ACIB.

69. Ceci soulève par la suite la question de savoir quels sont les meilleurs modèles de traçabilité en termes d'efficacité, de précision et de coût. Il existe deux modèles. Le premier est celui de l'« amont/aval immédiat » où les participants de la chaîne peuvent relier directement leur système d'information interne à celui de leurs fournisseurs ou clients immédiats. Le problème est que le maillon le plus faible de la chaîne peut compromettre l'exactitude et la rapidité de la traçabilité. L'autre modèle est celui de la « chaîne entière » qui assure la transparence en temps réel à toute la chaîne. Le modèle « amont/aval immédiat » a certaines faiblesses sur le plan de la rapidité et de l'exactitude. Le modèle de la « chaîne entière » peut être plus coûteux à mettre en œuvre mais constitue un meilleur système global.

La deuxième composante, la Traçabilité des aliments canadiens, se situe du côté des aliments transformés. Cette approche canadienne est issue des travaux du Can-Trace Project réunissant le gouvernement fédéral, l'industrie alimentaire, les organismes de normalisation et des regroupements de consommateurs au Canada. Il s'agit d'un système auquel on adhère librement. Les données sont saisies au moyen de codes à barres et d'étiquettes IRD et sont partagées librement avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Puisque la participation est facultative, le nombre de participants est moins élevé que si elle était prescrite. De plus, les identifiants utilisés sont laissés à la discrétion des participants et ne sont donc pas nécessairement « compatibles ».

Ces deux systèmes permettent de suivre et retracer l'information sur un produit/animal dans toute la chaîne d'approvisionnement si toutes les pièces sont en place. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. C'est pourquoi le traçage de façon précise et rapide des données du quai de réception où un ingrédient ou produit de viande arrive, au quai d'expédition d'où le produit transformé quitte l'usine, dépendra de la qualité des systèmes d'information utilisés par le transformateur (ou l'engraisseur, le détaillant, etc.) Une entreprise de pointe pourrait relier à la carcasse des parties de l'animal utilisées dans la transformation d'un produit, si son système dispose de l'information la plus récente. Il est peu probable que tous les exploitants puissent en faire autant.

ANNEXE C : Cheptel et pâturage : Assise du secteur du bœuf

Un dialogue sur l'avenir du secteur du bœuf du Canada devrait comporter une discussion sur la capacité optimale de la base de ressources naturelles. Le Tableau A-I présente un aperçu des prairies naturelles et artificielles consacrées au pâturage par écozone, la superficie des prairies artificielles étant une mesure des territoires qui pourraient être convertis à la production annuelle de récoltes. Cette superficie est de plus de 13 millions d'acres dans l'Ouest canadien, alors que les prairies naturelles comptent pour 25 millions d'acres.

Les exploitations vaches/veaux situées dans des régions où la terre peut être consacrée à la culture des grains et oléagineux présentent plus d'options. Parfois, l'élevage bovin peut ne pas correspondre au meilleur usage de la terre. Plusieurs exploitations de vaches/veaux ont d'autres options de cultures. Ces entreprises doivent atteindre des niveaux de rentabilité comparables à ceux des cultivateurs pour continuer de s'adonner à l'élevage bovin.

Tableau A-I: Superficie territoriale et grands pâturages par écozones, 2006. Source : Calculs basés sur le document d'Agriculture et agroalimentaire Canada (2007) Enquête sur la gestion agroenvironnementale 2006 : rapport sommaire sur la gestion du bétail de pâturage.

| Régions | Fermes avec cheptel au pâturage | Total cheptel au pâturage | Prairies naturelles | Prairies | Acres/ cheptel au pâturage | Naturelles |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|--------------|
| | # | # | acres | acres | Acres tête | Acres /ferme |
| 1. Atlantique maritime | 4,655 | 363,772 | 121,030 | 176,890 | 0.82 | 26 |
| 2. Basses terres du St-Laurent | 5,119 | 317,992 | 122,856 | 153,570 | 0.87 | 24 |
| 3. Manitoulin, Lac Simcoe-Frontenac | | 458,559 | 271,172 | 258,846 | 1.16 | 44 |
| 4. Basses terres du Lac Érié | 1,571 | 103,134 | 15,710 | 43,988 | 0.58 | 10 |
| 5. Bouclier boréal | 2,705 | 290,001 | 311,075 | 189,350 | 1.73 | 115 |
| 6. Zone de sol brun | 5,225 | 1,670,298 | 8,297,300 | 3,056,625 | 6.80 | 1,588 |
| 7. Zone de sol brun foncé | 5,331 | 1,538,015 | 4,056,891 | 2,356,302 | 4.17 | 761 |
| 8. Zone de sol noir | 12,473 | 2,810,056 | 3,692,008 | 3,866,630 | 2.69 | 296 |
| 9. Plaine du Lac Manitoba | 1,642 | 362,432 | 952,360 | 197,040 | 3.17 | 580 |
| 10. Plaines boréales | 10,848 | 2,517,000 | 4,794,816 | 3,362,880 | 3.24 | 442 |
| 11. Cordillère montagnarde | 1,617 | 368,328 | 3,269,574 | 279,741 | 9.64 | 2,022 |
| 12. Pacifique maritime | 514 | 30,146 | 19,018 | 17,476 | 1.21 | 37 |
| Régions 1 to 12 | 57,862 | 10,829,734 | 25,922,176 | 13,944,742 | 3.68 | 448 |
| Régions 6 to 12 (Ouest) | 37,650 | 9,296,275 | 25,081,967 | 13,136,694 | 4.11 | 666 |

La Zone de sol noir compte le plus grand nombre de cheptel aux pâturages soit 2,8 millions de têtes. Ces sols sont très riches et peuvent servir aux cultures agricoles. L'exploitation typique de 606 acres en moyenne exige 2,7 acres/tête pour soutenir le bétail sur ces prairies composées d'herbe, de terres forestières et de terres agricoles. Les pâturages dans la zone de sol noir sont composés de foin cultivé ce qui laisse supposer une possibilité de culture.

La Zone des Plaines boréales comptait à l'origine des forêts d'épinettes/pins/trembles et abrite 2,5 millions de têtes n'exigeant que 3,24 acres par unité de bétail. Cette région n'est pas aussi sèche que celles plus au sud et son sol est plus pauvre. Quelque 59% de la zone se composent de prairies naturelles, le reste étant des prairies artificielles. Le cheptel a évolué dans cette région depuis les 50 dernières années suite au défrichage intense et à la transformation du sol en terres cultivables. Plus de bétail est engraisé dans la zone boréale (plaines boréales) que l'on ne le reconnaît habituellement. L'exploitation dans cette région pourrait bénéficier de conditions climatiques plus douces. Toutefois, le type de sol, malgré la douceur du climat, ne sera sans doute pas propice à la culture du canola, à moins de l'introduction de nouvelles variétés. Le cheptel bovin pourrait s'accroître dans cette zone.

La Zone de sol brun, à l'origine composée de prairies herbeuses vallonnées, abrite 1,67 million de têtes, et se caractérise par un climat très sec. La région se compose maintenant d'une combinaison d'herbe indigène, avec des fermes de culture sèche dans certains endroits et de culture irriguée dans d'autres. Ces exploitations sont d'habitude importantes avec une superficie moyenne de 2 160 acres, dont 6,8 acres nécessaires par tête. Ces grandes fermes sont en fait des « exploitations à base d'herbes » n'offrant que très peu d'autres d'options sur la presque totalité de leurs terres.

La Zone de sol brun foncé est la deuxième plus grande surface, avec plus de 1,5 têtes. Elle se caractérise par un climat sec, avec un sol herbager de féтуque et de quelques forêts de trembles (combinaison de sols herbagers et de culture sèche). Les conditions de croissance sont meilleures que dans la zone de sol brun, ne nécessitant que 4,17 acres par tête. L'exploitation moyenne compte 1 202 acres ainsi que des entreprises de moindre envergure dans la portion est et d'importantes exploitations à l'ouest (la pente est et le contrefort des Rocheuses). La portion ouest compte de grandes exploitations herbagères alors qu'à l'est on retrouve une combinaison d'exploitations à base d'herbes et de fermes agricoles qui ont la possibilité de passer de l'élevage du bétail à l'exploitation d'autres cultures.

La Plaine du Lac Manitoba abrite 360 000 têtes de bétail. Plus de 82% des pâturages où broute le bétail sont considérés naturelles. Cette région jouit de conditions humides et est constituée d'une combinaison de forêts et de sols propices à la production d'herbes. La majorité du bétail se trouve dans la région de l'Interlake où la topographie et les sols sont de moindre valeur agricole. Certains exploitants ont le loisir de passer de l'élevage à une culture variée.

Dans la région de la Cordillère montagnarde, 92% des pâturages sont naturels et abritent un faible pourcentage du cheptel. Ces grandes fermes sont plus importantes que la moyenne qui se situe à 2 195 acres; toutefois, ces plus grands espaces présentent une productivité à l'acre moindre. Il faut presque 10 acres pour soutenir chaque animal et c'est pourquoi seulement 363 328 de ceux-ci occupent 3,5 millions d'acres.

Certains exploitants sèvent et élèvent leurs veaux sur ces sols propices à la production d'herbes et puis expédient leurs bovins dans des parcs d'engraissement, alors que d'autres ne gardent leurs animaux sur leurs terres que jusqu'au sevrage. L'amélioration de la productivité sur ces terres, au moyen de la gestion du sol et du type d'herbes utilisé, pourrait augmenter le nombre d'animaux soutenus sur les terres de l'exploitation même.

ANNEXE D : Une belle occasion, exemple en provenance du Royaume-Uni (Blade Farming)

L'étude de cas suivante indique comment accéder rentablement au marché et introduire des concepts systémiques à la grandeur de la chaîne d'approvisionnement, notamment en matière de :

1. Leadership;
2. Compréhension des exigences de la clientèle;
3. Partage de l'information;
4. Système d'attraction par la demande;
5. Coordination de la chaîne d'approvisionnement;
6. Intérêt personnel réciproque alors que les participants visent les mêmes résultats.

La Blade Farming, subsidiaire de la ABP, un transformateur irlandais, est devenue l'une des entreprises bovines les plus importantes du RU.⁷⁰ Le bétail produit par cette entreprise est d'une telle qualité uniforme qu'il est pré vendu, avant même la conception, aux détaillants clients (y compris Tesco's, l'un des plus importants détaillants mondiaux) ou prestataires de services alimentaires (y compris McDonald's). Afin de maximiser la valeur de la carcasse, les quartiers arrières sont fournis aux détaillants, les quartiers avant à McDonald's, et les coupes primaires préférées aux restaurateurs.

C'est le besoin des producteurs de maintenir leur rentabilité suite à la hausse des prix du fourrage en 2000 qui est à l'origine de cette initiative. La chaîne de valeur collaborative a réduit les coûts de production à \$180/tête. La chaîne devait en outre avoir accès à des quantités assurées d'animaux de haute qualité homogène afin de satisfaire aux exigences de clients et consommateurs de plus en plus avertis.

La Blade Farming assume le rôle de champion de la chaîne et gère pratiquement tous les aspects de celle-ci de sorte que les processus et procédures mènent à la production d'animaux appropriés, à l'endroit voulu et au moment choisi. Les producteurs en profitent en ayant accès à de meilleurs prix de fourrage et de services vétérinaires que s'ils devaient en faire l'achat individuellement. En adoptant des protocoles issus de processus scientifiquement éprouvés, la chaîne arrive à produire du bœuf ayant les qualités gustatives voulues. L'approche donne aussi à la chaîne une meilleure compréhension des combinaisons optimales de fourrage et d'attributs génétiques menant à un meilleur taux de conversion et de produire une viande qui offre aux consommateurs une expérience gustative supérieure. Il en résulte des coûts plus bas et des revenus accrus. La Blade Farming aide aussi aux producteurs primaires à gérer les risques financiers liés à la production bovine. Elle offre un programme de prêts, analyse le taux et les causes de la mortalité animale, facilite la négociation de contrats, appuie l'échange d'information et la planification de production et acquiert, pour le compte des producteurs, fourrage et services vétérinaires.

La méthode suivant laquelle la chaîne fonctionne permet à la ABP de connaître la nature des animaux qui entreront dans le système et la qualité de ceux-ci 18 mois à l'avance. Un autre facteur habilitant consiste à pouvoir minimiser les pertes et maximiser les profits en produisant des denrées de haute qualité pour lesquels

70. La présente section est tirée d'un rapport préparé par Martin Gooch et Nicole Marenik pour le compte de l'ACPI et intitulé Description des attributs propres aux chaînes de valeur qui réussissent, Value Chain Management Centre au George Morris Centre, (25 août, 2011).

les clients et consommateurs sont prêts à payer – ce qui constitue une approche fondée sur l'attraction par la demande. De la conception de l'animal à sa transformation, toutes les décisions d'affaires reposent sur les résultats de la recherche scientifique liés aux facteurs qui influent sur l'expérience gustative. Les négociations portent surtout sur les marges et le rendement attendu de chaque membre de la chaîne pour atteindre les cibles de marges, et non sur les prix obtenus.

La Blade Farming s'est donnée la capacité de traduire l'information provenant des programmes de suivi de la production en des améliorations continues pour tout le système. Des indices de rendement clés sont communiqués à toute la chaîne. Les veaux et les producteurs sont continuellement évalués selon des indices de rendement précis et les résultats sont partagés à des moments précis au cours de la période de production et durant l'année. Tous les acteurs de la chaîne savent ce qu'ils auront à faire et ce qu'ils recevront dans l'année en cours, comment leur rendement sera évalué, et les récompenses/pénalités qui leur seront attribuées si leur rendement n'est pas conforme à celui attendu.

ANNEXE E : Mise en œuvre d'une stratégie bovine en Australie-Méridionale

En 2005, l'Australie-Méridionale adoptait une stratégie, 2005-2015 Beef Industry Strategy Directions for South Australia, pour orienter son industrie du bœuf. La stratégie a été élaborée pour le compte du Beef Industry Board, l'un des nombreux conseils au palier de l'état soutenus par le Department of Primary Industries and Regions South Australia (PIRSA). Le Beef Industry Board compte neuf membres dont des producteurs bovins, un transformateur, des détaillants (bouchers) et un universitaire. La stratégie, élaborée suite à une consultation soutenue auprès de l'industrie, devait orienter globalement les travaux du Conseil et permettre à ce dernier d'aider à la croissance de l'industrie bovine en Australie-Méridionale.

Leurs travaux ont certaines choses en commun avec le secteur bovin du Canada. Les australiens ont proposé d'accorder la priorité à certains éléments clés dont les besoins du consommateur, les partenariats (ou collaboration), le partage d'information dans l'ensemble de la chaîne de valeur, pour améliorer la valeur de la carcasse et la prise de décision, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, et des systèmes de production responsable. La stratégie comptait un certain nombre d'éléments de type système alimentaire.

L'exécution de la stratégie a constitué la pierre d'achoppement. La recherche démontre qu'elle a été l'une des moins réussies des stratégies soutenues par des conseils d'industrie en termes de résultats obtenus.

La communication semble avoir été déficiente au delà du Beef Industry Board (par ex. il n'y a pas eu de communication efficace plus étendue entre les transformateurs et les producteurs). Il semblerait que l'industrie du bœuf ne se soit pas appropriée la stratégie. Cette faiblesse relève sans doute du fait que l'industrie compte plusieurs intervenants et qu'il est difficile d'obtenir l'appui et l'engagement d'entreprises peu impliquées dans l'élaboration d'une stratégie, surtout quand celle-ci, conçue à l'échelle de l'état, se préoccupe d'enjeux nationaux.

La stratégie aura aussi servi d'inspiration dans les domaines des « partenariats, des individus et de l'image ». Les Conseils de l'industrie et les plans stratégiques ont servi à fournir d'utiles aperçus sur les besoins de l'industrie et la façon de voir des fonctionnaires du PIRSA. Elle a permis d'identifier les priorités de financement du gouvernement et de gérer des enjeux de politiques publiques ailleurs dans la fonction publique (environnement, eau, transports) dans le cadre de l'élaboration de règlements et de politiques. Toutefois, la réussite sur le plan des rapports entre l'industrie et le gouvernement a été mitigée. Enfin, ces Conseils de l'industrie ne fonctionnent plus.

Certains représentants du gouvernement ont trouvé que bon nombre des intervenants de l'industrie ne cherchaient qu'à obtenir du financement du gouvernement; quand ils ont découvert que le soutien financier était mince ou inaccessible, ils se sont désintéressés et l'industrie n'était plus prête à s'engager. L'industrie s'attendait sans doute à plus de subsides de l'État qu'il n'y en avait de disponibles.

Rétrospectivement, cette stratégie bien légitime et de portée nationale pour le secteur bovin aurait sans doute eu avantage à être élaborée au niveau national et par l'industrie plutôt que de l'être par un seul état pour l'industrie. Bon nombre d'enjeux étaient d'envergure nationale tels le bien-être et la santé des animaux. Les enjeux de marketing relevaient de Meat and Livestock Australia (MLA), organisme national, et le fait que plusieurs transformateurs possédaient des usines partout en Australie a sans doute servi à tempérer leur appui à une stratégie régionale. Il faut ajouter à cela le fait qu'un ministère tel le PIRSA, dont les ressources sont limitées,

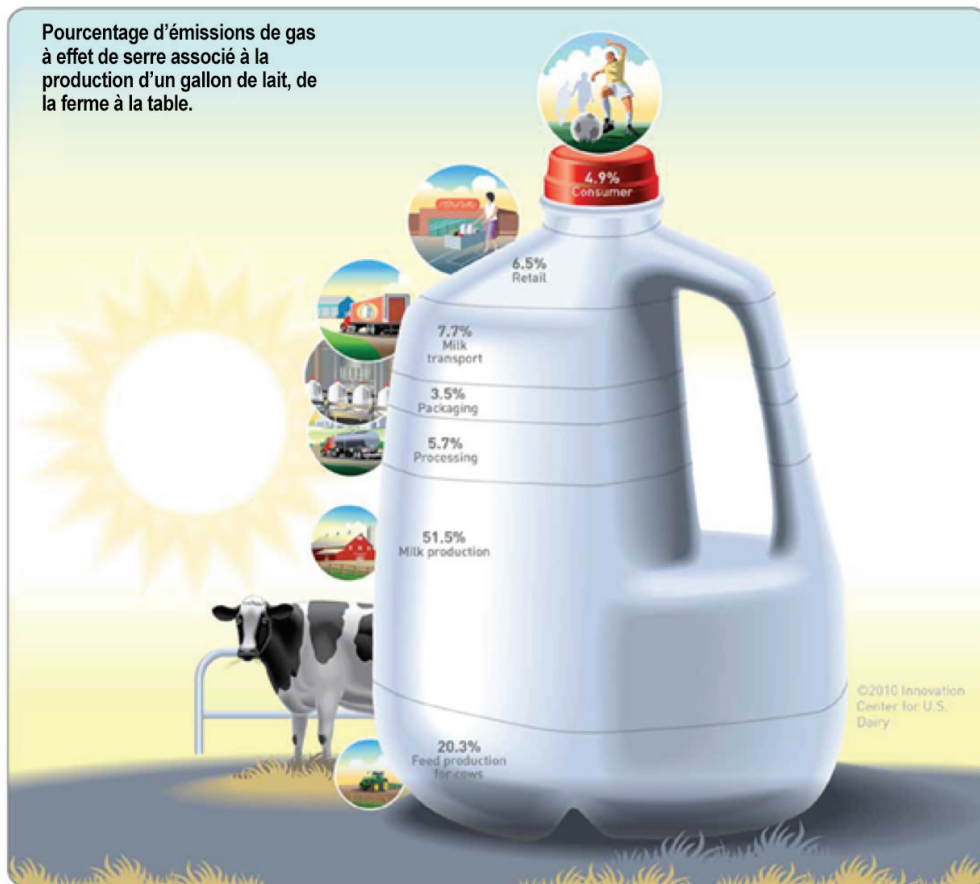
allait sans doute éprouver des difficultés à communiquer (même au niveau de l'état) ou mettre en œuvre un plan stratégique qui avait des répercussions sur l'ensemble de l'industrie bovine nationale et son grand nombre d'intervenants.

Au nombre des possibles leçons de la stratégie bovine de l'Australie-Méridionale mentionnons :

- Ne pas entreprendre un trop grand nombre d'initiatives, et seulement compter sur celles qui risquent d'assurer les plus importants retours sur investissement pour les sommes engagées;
- La stratégie, en cours d'élaboration, doit prendre en compte les rapports fédéraux/états et la structure de l'industrie (et pour ce qui est de l'Australie-Méridionale, il aurait mieux valu de se concentrer davantage sur des stratégies applicables au palier de l'état);
- Des engagements doivent être obtenus auprès de ceux qui devront mettre en œuvre chacune des initiatives stratégiques;
- Les attentes concernant les ressources disponibles pour mettre en œuvre la stratégie doivent être contenues dès le début;
- Il faut tenir compte des ressources disponibles pour la mise en œuvre de la stratégie;
- Une stratégie de l'industrie doit établir les déterminants et/ou les incitatifs nécessaires à la concertation sur les actions anticipées, surtout parmi les participants et les entreprises de l'industrie qui n'ont pas été impliqués dans l'élaboration de la stratégie;
- Les stratégies devraient être élaborées au sein même de l'industrie qui doit se les approprier, plutôt que de laisser une tierce partie bien intentionnée offrir une stratégie au secteur bovin; et,
- Les participants de la chaîne d'approvisionnement doivent s'entendre sur des objectifs communs et sur les méthodes avancées dans la stratégie pour atteindre les résultats attendus.

ANNEXE F: Stratégie laitière durable des USA

L'industrie laitière des USA (sous la direction du Innovation Center for US Dairy) a élaboré une initiative complète visant à réduire les émissions de GES dans toute la chaîne d'approvisionnement laitière. Elle a analysé les émissions et les mesures à prendre par secteur afin d'atteindre les cibles établies pour l'ensemble de l'industrie pour réduire les émissions de 25% par gallon de lait d'ici 2020. L'image qui suit illustre une partie de ses efforts.⁷¹



71. US Dairy Sustainability Commitment Progress Report, décembre 2010, Innovation Center for US Dairy, page 17.

ANNEXE G : Évolution stratégique du secteur forestier canadien⁷²

L'industrie forestière se tenait debout sur une plateforme en feu. Il y a dix ans, elle faisait face une baisse de la consommation de pâte causée par une demande fléchissante en papier journal et la récession aux USA. Le Canada comptait sur les USA pour 80% de ses exportations et perdait des parts de marché aux fournisseurs de papier journal à bas prix d'autres pays tels le Brésil, tout en subissant l'appréciation de la devise canadienne. En outre, les consommateurs se préoccupaient de plus en plus de l'impact environnemental de la coupe à blanc, puis se mirent à se blâmer eux-mêmes pour la détérioration de l'environnement et utilisèrent leur pouvoir d'achat pour passer aux produits « verts ». Ceci incita les grandes entreprises à modifier leurs décisions d'approvisionnement.

Il en résulta un secteur en état de siège : les usines fermèrent leurs portes, il y eut des mises à pied, et le secteur avait perdu sa compétitivité et son assurance. Au cours de cette période, les pertes d'emplois directes et indirectes se chiffrèrent à quelque 400 000 sur un total d'avant crise de 1 000 000 d'emplois. En bref, le secteur a dû se métamorphoser. Un nouveau modèle économique a été adopté, axé sur la productivité des usines et l'innovation de produits. Le secteur a mis en place des pratiques d'exploitations plus efficaces. Il a mis sur pied, en parallèle, une filière innovante chargée de tirer plus de valeur des composés de bois pour usage dans les biocarburants, les biomatériaux (matériaux solides et légers pour les industries automobile et aérospatiale) et de nouveaux composés du bois pour usages allant des produits biopharmaceutiques aux cosmétiques. Ses exportations en Asie ont depuis monté en flèche de 11% à 28%, permettant la diversification des marchés par rapport aux USA. La valeur de ces exportations est passée de \$32 millions en 2001 à \$1,5 milliard en 2011. Après des années de repli, l'industrie embauche à nouveau et compte créer 40 000 emplois d'ici 2020.

Le secteur a aussi créé une première mondiale en collaborant avec les groupes environnementaux, les communautés autochtones, tous les paliers de gouvernement et autres pour préserver de grands espaces de la forêt boréale. Pour y arriver, elle misa sur un nouveau modèle de partenariat prenant appui sur des normes d'accréditation des pratiques forestières durables. Cette mesure était perçue comme une « caution sociale d'exploitation ». En protégeant l'environnement, on regagnait la confiance du consommateur tout en s'assurant du renouvellement de la ressource.

La gestion du changement fut prise en charge par les entreprises forestières. Elles se sont entendues sur une vision 2020 pour bâtir la prochaine étape de leur plan stratégique.

72. Avrim Lazar, ancien président, Association des produits forestiers du Canada, tiré d'une présentation à l'ICPA, 11 avril 2012

ANNEXE H : Viande et animaux d'élevage en Australie

Au milieu des années 1990, l'industrie du bétail de l'Australie faisait face à un déclin du cheptel et des problèmes financiers causés par sa distanciation à l'égard des exigences du marché et une inaptitude à saisir les occasions. En mai 1996, un groupe de travail a été mis sur pied pour élaborer des options et des recommandations devant permettre à l'industrie de progresser. En mars 1997, la Meat and Livestock Australia (MLA), société appartenant à des producteurs, a été créée et financée grâce à une levée de fonds et du financement de contrepartie du gouvernement, afin d'offrir des services aux producteurs de bétail, transformateurs, exportateurs, prestataires de services alimentaires et détaillants.

Les activités principales de la MLA incluent la recherche et développement, la qualité et la salubrité alimentaires, le classement, le maintien d'une langue de commerce universelle, des services de marketing, et la promotion du bœuf et de l'agneau au pays et à l'étranger.

La MLA a joué un rôle important en accroissant l'inventivité et la sensibilité au marché de l'industrie bovine de l'Australie. Elle y est arrivée en saisissant de façon stratégique les occasions d'améliorer l'efficacité à partir d'une bonne connaissance des exigences de l'acheteur et en orientant les investissements en recherche.

La gouvernance est une priorité. Elle a entrepris des évaluations de rendement indépendantes et de la planification stratégique en se concentrant sur les domaines les plus prometteurs pour l'industrie.

Depuis sa création, la Meat and Livestock Australia a mené quelques initiatives clés pour centrer l'industrie sur les attentes du consommateur, notamment sur la meilleure réponse aux consommateurs et aux occasions de marché afin de créer de la valeur :

- 1) National Livestock Identification System (NLIS) – Identification/traçabilité du bétail.
- 2) Meat Standards Australia (MSA) – Programme sur la qualité gustative du bœuf et de l'agneau qui étiquette les produits pour en garantir la catégorie et recommande la méthode de cuisson pour identifier les qualités gustatives en fonction des perceptions du consommateur.
 - a) En 2010/2011, le bétail classé MSA s'est mérité \$0,15/kg en poids carcasse et a fait partie de 31 programmes de marque du bœuf dans le marché intérieur de l'Australie.
 - b) La MSA représentait un investissement de \$223 millions, avec des profits anticipés de \$1,1 milliard sur 30 ans.
- 3) Livestock Quality Systems – Systèmes d'accréditation et d'inspection pour inspirer confiance dans les pratiques de salubrité alimentaire à la ferme.
- 4) Gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Plus de 70 % de la production bovine est exportée dans plus de 110 pays au monde, ce qui représente une valeur annuelle de \$5 milliards.

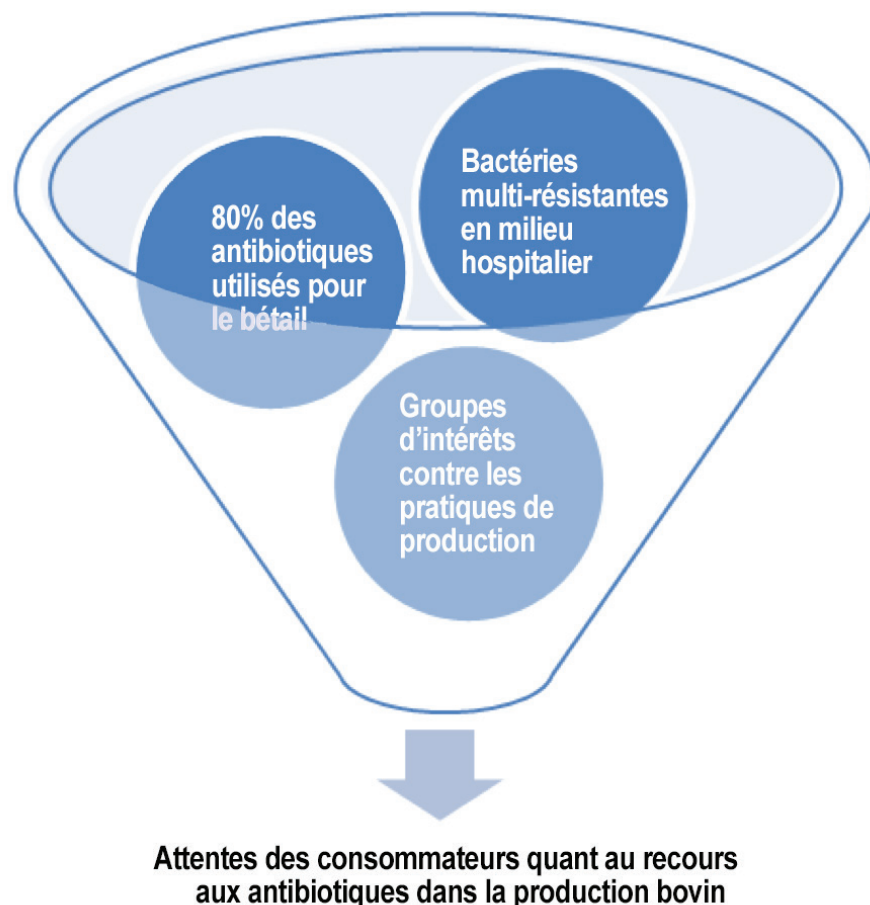
ANNEXE I : Scénarios de feuille de route

Comme indiqué au chapitre 4, les exemples suivants illustrent à nouveau le recours à une façon de voir systémique comme base à la discussion et de moyen d'identifier les liens entre les maillons de la chaîne d'approvisionnement.

a : Usage d'antibiotiques dans la production du bœuf

Question : Comment le secteur du bœuf peut-il gérer les attentes du consommateur en matière d'usage d'antibiotiques dans la production bovine?

Les antibiotiques comptent pour beaucoup dans l'industrie bovine à cause de leurs effets bénéfiques sur la santé et la productivité des animaux. Récemment, les médias et la société en général ont accordé plus d'attention aux antibiotiques en matière de soins et santé publique mais aussi au recours à ceux-ci dans la production du bœuf (et du bétail). À cause de la complexité et des ramifications de cette question, la façon de voir dite systèmes alimentaires (et la Feuille de route) peuvent servir à l'élucider. L'étude de cas n'est toutefois utilisée qu'à titre indicatif et ne prétend pas faire l'analyse complète de la question.



Usages d'antibiotiques dans la production du bœuf

1. EXIGENCES DU MARCHÉ

Ententes commerciales,
accès aux frontières

Réglementations, barrière
tarifaire ou non

Des restrictions réglementaires sont-elles en instance de préparation ou imposées en matière de recours aux antibiotiques pour le bétail?

Initiatives étrangères de
salubrité alimentaire

Organismes normatifs
internationaux

Disposons-nous de mesures appropriées pour l'usage des antibiotiques pour le bétail?

Normes et codes de
pratiques de chaînes
d'approvisionnement
mondiales

Exigences des chaînes
d'approvisionnement;
politiques d'achats

Les acteurs clés des chaînes ont-ils identifié l'usage d'antibiotiques à titre d'enjeu ou exigent-ils des approvisionnements de bœuf sans antibiotiques?

Conditions de marchés et
données macroéconomiques

Quelle quantité de bovins élevés sans antibiotiques est importée au Canada?

Analyse consommation/
démographie

Existe-t-il des domaines de recherche pour appuyer ou trouver la solution?

Attentes sociétales
concernant la production
alimentaire

Quelle est la demande du marché en du bœuf sans antibiotiques?

Besoins d'information des
consommateurs

Existe-t-il des mesures de rendement appropriées pour démontrer au public les progrès en cours et inspirer confiance en la responsabilité de l'industrie?

Politiques, initiatives
alimentaires municipales/
locales

Les initiatives d'approvisionnement local en bœuf (comme dans les universités) sont-elles révélatrices quant à l'importance de l'enjeu?

2. ATTRIBUTS DU PRODUIT

| | |
|---|--|
| Marque Canada/promotion/ consommateur/éducation | Marque et confiance : danger d'érosion de la confiance du consommateur si la couverture médiatique de la production du bœuf est négative. |
| “Avantage bœuf canadien” | |
| Attributs fonctionnels (qualité, régularité, coupe, goût/texte, prix) | |
| Attributs de crédibilité (engraissé à l'herbe hormones, bien-être, soins animaliers, profil nutritif, salubrité) | Comment les détaillants campent-ils cet enjeu : s'agit-il d'un bannissement total des antibiotiques ou d'un arrêt des traitements 30 jours avant l'abattage? |
| Traçabilité, assurance de la qualité | Quels sont les faits nécessaires ou les systèmes à mettre en place pour gérer cet enjeu? |
| Transparence des assertions | Faut-il faire preuve de crédibilité auprès du consommateur en démontrant que l'industrie gère bien l'usage et les applications des antibiotiques? |
| Protocoles facultatifs, respect de normes à la consommation (durabilité: carbone, eau, empreinte environnementale biosécurité) | Existe-t-il de nouvelles contraintes obligeant l'industrie à adopter des pratiques en la matière? |
| Étiquetage, emballage | Quel impact auraient des mesures concernant les antibiotiques sur l'étiquetage des produits de bœuf? |
| Transformation (valeur ajoutée) | |

3. CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT COLLABORATIVES

| | |
|--|---|
| Collaboration axée sur la d'attraction par la demande | Comment les producteurs, parcs d'engraissement et vétérinaires devraient-ils réagir à l'usage d'antibiotiques dans la production bovine? |
| Plateformes de partage de l'information | Quels sont les gestes de leadership à poser pour veiller à ce que des solutions pratiques soient trouvées tout en renforçant la confiance du consommateur? |
| Adoption d'objectifs, cibles, paramètres | |
| Compréhension commune des besoins du consommateur | |
| Maximisation de la valeur pour les participants | |
| Coûts concurrentiels, gains de productivité | Chez les abattoirs, transformateurs et détaillants, y a-t-il des occasions en production ou marketing et des options de produire du bœuf sans recours aux antibiotiques? |
| Mise à contribution des associations, Tables rondes, etc. | Des initiatives à la grandeur de l'industrie peuvent-elles faciliter le dialogue sur cet enjeu, même avec des intervenants externes tels ceux du domaine de la santé? |
| Collaboration avec d'autres secteurs (non alimentaires) | <p>Comment les praticiens de la santé, défenseurs et médias peuvent-ils aider à façonner l'opinion publique, la réglementation et les perceptions sociétales? (À noter que le Journal of the Canadian Medical Association a récemment émis l'avis suivant (4 juin 2012) « Le Canada devrait bannir l'usage, non indiqué sur l'étiquette, d'antibiotiques sur les animaux d'élevage parce qu'il contribue à augmenter de façon notable la résistance aux antibiotiques chez les humains. »)⁷³</p> <p>Plusieurs consommateurs, le monde médical, les ministères de la santé et les régulateurs (ex. ACIA) se préoccupent des activités pouvant compromettre l'utilité de médicaments et de produits visant à prévenir la résistance antimicrobienne.</p> |
| Appui du gouvernement, convergence des politiques | Le gouvernement songe-t-il à introduire une réglementation en la matière? |
| R&D/modèles de commercialisation/ innovation | De nouvelles pratiques peuvent-elles être adoptées pour réduire l'usage des antibiotiques ou améliorer leur gestion ou leur application? |

73. CMAJ: "Canada should ban off-label antibiotic use in agriculture. <http://www.cmaj.ca/lookup/doi/10.1503/cmaj.120561>; consulté en juin 2012.

4. CAPACITÉ D'APPROVISIONNEMENT

Analyse/gestion des écosystèmes

Gestion environnementale (eau, sol, carbone)

Génétique/innovation/productivité animale

Quel est l'impact sur la rentabilité de l'arrêt complet ou partiel de l'usage des antibiotiques?

Disponibilité des intrants, coûts, y compris la main d'œuvre

Stratégie fourragère

Utilisation maximale du produit

Masse critique d'approvisionnement (fiable)

Les fournisseurs des USA sont-ils plus concurrentiels en produisant du bœuf sans antibiotiques?

Les producteurs canadiens ont-ils accès aux mêmes antibiotiques et aux mêmes prix que les producteurs américains?

Infrastructure de la transformation

Données démographiques du secteur de la production

Réglementation, inspection

Étiquetage réglementaire plus serré : les groupes d'intérêts peuvent influencer l'adoption de règlements et de mesures de surveillance qui entravent de plus en plus l'industrie du bétail.

Règles commerciales interprovinciales

Outils/programmes de gestion du risque

Facteur de risque : Possible, si le lien est établi entre l'usage chez les animaux et la résistance aux antibiotiques chez les humains. Quelles sont les nouvelles mesures disponibles pour évaluer le risque et la menace afin de rassurer les consommateurs et assurer la capacité productive du secteur?

Capitaux/services financiers

b : Marché d'exportation japonais

Question: Comment les exportateurs de bœuf canadiens qui n'ont pas de produits à offrir aux acheteurs japonais à l'année longue peuvent-ils participer adéquatement aux programmes annuels de bœuf au détail dans ce pays?

Le Japon limite les importations de bœuf du Canada à des produits provenant d'animaux abattus à l'âge de 21 mois ou plus jeunes. Bien que des systèmes délimitant l'âge d'abattage existent, et sont obligatoires en Alberta, l'exigence d'âge U21M est un défi pour les exportateurs qui doivent s'approvisionner en bœuf U21M à longueur d'année à cause du caractère saisonnier du vêlage chez les fermiers et grands éleveurs. Le modèle de production saisonnière crée une période de trois mois durant laquelle très peu de bœuf admissible est disponible pour exportation au Japon.

1. EXIGENCES DU MARCHÉ

| | |
|--|--|
| Ententes commerciales, accès aux frontières | Le Japon maintient des tarifs élevés sur ses importations de bœuf. L'Accord de partenariat économique Canada - Japon est clé dans la réduction des taux tarifaires. |
| Réglementations, barrière tarifaire ou non | Le marché et les consommateurs japonais ont mis en place d'importantes contraintes afin de prévenir la survenance et le risque lié aux produits infectés à l'ESB dans leur chaîne alimentaire. Cela inclut le dépistage de l'ESB chez les animaux, une longue liste d'élimination de MRS, une interdiction de fourrage amélioré et la traçabilité obligatoire au pays. |
| Initiatives étrangères de salubrité alimentaire | Le Japon dépend beaucoup de ses importations alimentaires. Il existe là une occasion de bâtir une relation commerciale fiable et sécuritaire avec les acheteurs japonais prêts à payer une prime pour un produit de haute qualité. |
| Organismes normatifs internationaux | Les contrôles à l'importation du Japon sont plus élevés que les normes de l'OIE mais offrent au Canada l'avantage du fait qu'il soit aussi producteur bovins de très grande qualité, dispose de normes de salubrité élevées, d'une interdiction du fourrage amélioré et d'un système de traçabilité et de vérification de l'âge. |
| Normes et codes de pratiques de chaînes d'approvisionnement mondiales | |
| Exigences des chaînes d'approvisionnement; politiques d'achats | Les producteurs bovins du Japon ont l'obligation de se doter de la traçabilité. Détaillants et consommateurs ont l'habitude d'avoir des approvisionnements en bœuf traçables. |
| Conditions de marchés et données macroéconomiques | Marché de grande valeur caractérisé par une population vieillissante. |
| Analyse consommation/démographie | Les acheteurs japonais recherchent du bœuf nourri au grain de grande qualité pour satisfaire leurs programmes de détail à l'année longue. Les consommateurs japonais préfèrent les produits de bœuf bien persillés surtout de gras blanc du bétail nourri à l'orge et au blé et, à un moindre degré, de gras jaunâtre du bétail nourri au maïs. Ils sont aussi beaucoup plus prudents et examinent leurs produits de bœuf de plus près que ne le font les consommateurs d'ailleurs dans le monde. Ils sont préoccupés par la qualité, la salubrité et l'intendance environnementale. |

1. EXIGENCES DU MARCHÉ

| | |
|--|---|
| Attentes sociétales concernant la production alimentaire | Les préoccupations à l'endroit de l'approvisionnement en bœuf et la salubrité sont à l'origine de décisions de nature réglementaire (voir ci-devant). |
| Besoins d'information des consommateurs | Recherche de marché effectuée par AAC sur la réaction japonaise à l'égard du Canada et de la Marque Canada. |
| Politiques, initiatives alimentaires municipales/ locales | |

2. ATTRIBUTS DU PRODUIT

| | |
|---|---|
| Marque Canada/promotion/ consommateur/ éducation | Bureau et réseau de la Canada Beef Inc. établis au Japon pour soutenir le marketing et la croissance du bœuf. |
| “Avantage bœuf canadien” | Les consommateurs japonais reconnaissent l'Avantage Bœuf Canadien et font la distinction entre le bœuf canadien de meilleure qualité et plus salubre que celui d'autre provenance (Source : CBEF, sondage 2010) |
| Attributs fonctionnels (qualité, régularité, coupe, goût/texture, prix) | |
| Attributs de crédibilité (engraissé à l'herbe hormones, bien-être, soins animaliers, profil nutritif, salubrité) | Intendance environnementale. |
| Traçabilité, assurance de la qualité | Traçabilité obligatoire des produits de bœuf locaux. La crise récente du tsunami a incité les consommateurs à s'informer sur la provenance dans leurs choix de produits. |
| Transparence des assertions | |
| Protocoles facultatifs, respect de normes à la consommation (durabilité: carbone, eau, empreinte environnementale biosécurité) | |
| Étiquetage, emballage | Usage averti du téléphone cellulaire pour lire les codes « QR » (réponse instantanée) et obtenir plus d'information sur les produits. |
| Transformation (valeur ajoutée) | |

3. CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT COLLABORATIVES

| | |
|--|--|
| Collaboration axée sur l'attraction par la demande | Occasions de partenariat avec les entreprises bovines japonaises pour l'approvisionnement en bœuf? |
| Plateformes de partage de l'information | Quelle analyse économique est disponible aux producteurs naisseurs qui discutent des aspects financiers à d'autres options de dates de vêlage? |
| Adoption d'objectifs, cibles, paramètres | Quelles options découleraient d'une disponibilité de bœuf à l'année longue pour fins d'exportation au Japon? |
| Compréhension partagée des besoins du consommateur | Existe-t-il un programme que les acheteurs japonais pourraient considérer qui créerait plus de valeur pour l'industrie canadienne et ouvrirait la voie à un programme d'approvisionnement de bœuf à l'année longue (par ex. en lien avec l'environnement, le bœuf Angus, un protocole sur le fourrage amélioré)? |
| Maximisation de la valeur pour les participants | |
| Coûts concurrentiels, gains de productivité | Quels sont les incitatifs financiers nécessaires pour intéresser les producteurs à modifier les dates de vêlage, et partant, les dates d'abattage, et quels sont les modèles de rechange pour effectuer le changement? |
| Mise à contribution des associations, Tables rondes, etc. | |
| Collaboration avec d'autres secteurs (non alimentaires) | |
| Appui du gouvernement, convergence des politiques | |
| R&D/modèles de commercialisation/ innovation | |

4. CAPACITÉ D'APPROVISIONNEMENT

Analyse/gestion des écosystèmes

Gestion environnementale (eau, sol, carbone)

Génétique/innovation/productivité animale

Disponibilité des intrants, coûts, y compris la main d'œuvre

Stratégie fourragère

Quels sont les actions, régimes d'alimentation et/ou pratiques de triage des animaux pouvant être coordonnés pour arriver à produire des animaux de catégorie U21M à l'année longue?

Utilisation maximale du produit

Masse critique d'approvisionnement (fiable)

Combien d'animaux issus des différentes périodes de vêlage seraient nécessaires pour profiter des occasions que présentent les programmes?

Combien de veaux naissent au cours de la période voulue et est-il possible d'en abattre un plus grand nombre au cours de la période où il y a un manque d'animaux U21M?

Infrastructure de la transformation

Données démographiques du secteur de la production

Réglementation, inspection

Règles commerciales interprovinciales

Outils/programmes de gestion du risque

Capitaux/services financiers

Quelles sont les occasions qui permettraient de convaincre une firme japonaise à investir dans l'industrie du bœuf canadien?

c : Description générique des composantes de la Feuille de route

À titre d'information, les tableaux qui suivent présentent plus de détails sur les descriptions génériques des composantes de la Feuille de route; les définitions ne sont fournis qu'à titre indicatif et peuvent être adaptées selon l'usage.

1. EXIGENCES DU MARCHÉ

| | |
|--|--|
| Ententes commerciales, accès aux frontières | Ententes commerciales bilatérales ou multilatérales, tarifs réduits, et ententes frontalières déterminent les exigences de base du marché de l'importation et permettent l'accès nécessaire aux marchés d'exportation. Des secteurs agricoles et des priorités autres peuvent avoir un impact sur la capacité de négocier l'accès à un marché ou la mise en œuvre d'une stratégie d'exportation vers un pays donné. |
| Réglementations, barrière tarifaire ou non | Les réglementations intérieures et étrangères et les dispositions frontalières non tarifaires (par ex. les prescriptions phytosanitaires) révèlent les normes et protocoles à respecter pour approvisionner un marché. Le Canada ne jouit pas toujours de conditions tarifaires préférentielles dans certains marchés, et donc la réussite dépend aussi de prix concurrentiels une fois les tarifs et droits de douane payés. |
| Initiatives étrangères de salubrité alimentaire | Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une occasion pour le bœuf (mais pourrait l'être pour d'autres marchandises), certains pays ont des programmes en place pouvant constituer des occasions ou contraintes pour les exportateurs. Certains pays négocient des contrats d'approvisionnement pour répondre à leurs besoins en matière de salubrité. (La salubrité alimentaire peut aussi faire référence à la capacité de payer et l'accès aux aliments, ou à un enjeu social dans les marchés intérieurs et étrangers.) |
| Normes établies par des organismes normatifs internationaux | Les normes établies par des organismes normatifs, y compris celles qui sont du type facultatif, telles celles de l'OIE, sont considérées comme minimales par certains pays et doivent donc être respectées pour avoir accès aux marchés d'exportation. Les normes peuvent être interprétées de bien des façons par certains pays importateurs, ce qui influe sur les exigences du marché. |
| Normes et codes de pratiques de chaînes d'approvisionnement mondiales | Des codes de pratiques facultatives sont des exigences qui déterminent si un produit est acceptable par une chaîne mondiale ou les acheteurs de pays importateurs. |
| Exigences des chaînes d'approvisionnement; politiques d'achats | Chaque chaîne d'approvisionnement a ses propres exigences normalement liées aux préférences établies par le client ultime qui fournit les produits aux consommateurs. La même règle s'applique tant sur les marchés intérieurs qu'étrangers. Certains acheteurs au détail et de services alimentaires ont des politiques d'achats (telles l'achat « 100% canadien exclusivement ») ainsi que des exigences de certifications par une tierce partie, etc. Pour obtenir des contrats d'approvisionnement, ces exigences doivent être respectées. |
| Conditions de marchés et données macroéconomiques | Les exigences du marché sont tributaires des conditions macroéconomiques générales dans le marché (pays) ciblé et du taux de change de la devise canadienne par rapport à la devise du pays importateur et aux sources d'approvisionnement concurrentielles. |

1. EXIGENCES DU MARCHÉ

| | |
|---|--|
| Analyse consommation/démographie | Les exigences du marché et les désirs du consommateur sont mieux identifiés au moyen de la recherche de marché et d'analyses par segments du marché intérieur et de ceux des pays ciblés. Les organismes gouvernementaux et les ONG peuvent aider à confirmer les exigences du marché. Cela est nécessaire si l'on veut comprendre où l'on peut créer et maintenir la valeur pour assurer un retour de richesses par l'entremise de la chaîne d'approvisionnement. |
| Attentes sociétales concernant la production alimentaire | Surtout dans les pays à revenu élevé et où les aliments sont à prix abordable, la société veut savoir comment les aliments sont produits selon cinq critères de durabilité (environnement, soins des animaux, santé et salubrité humaines et impact économique). Les consommateurs ont des attentes en matière de production alimentaire et les médias sociaux, entre autres, permettent dorénavant à ceux-ci d'échanger à ce sujet et d'ainsi façonner les attentes mêmes. Les ONG, éducateurs, médias de masse et autres leaders d'opinion peuvent aussi influencer ces attentes, qu'ils le fassent à partir des faits ou non. |
| Besoins d'information des consommateurs | Il peut être vital pour bien réussir dans un marché donné de bien comprendre les besoins d'information de nature générale des consommateurs au sujet du produit dans l'ensemble du marché, comme ceux liés à un régime sain et aux assertions concernant les attributs du produit (par ex. comment l'aliment a été produit). |
| Politiques, initiatives alimentaires municipales/locales | Certaines municipalités et institutions du secteur public (par ex. hôpitaux et universités) exigent de leurs fournisseurs des aliments produits localement. Une compréhension commune du mot « local » est primordiale. |

2. ATTRIBUTS DU PRODUIT

| | |
|--|---|
| Marque Canada/ promotion/ consommateur/ éducation | La « Marque Canada » est un engagement de marque soutenu par différents attributs faisant l'objet d'une promotion dans les marchés, y inclus les perceptions relatives à la réputation du Canada dans les marchés étrangers et du « Bœuf canadien » dans le marché intérieur. La promotion et l'éducation du consommateur servent à établir un meilleur rapport entre ce qu'un segment du marché souhaite et les attributs que le « Canada » (et son secteur du bœuf en général) peut offrir. Les perceptions liées au produit, au fournisseur et au processus de production peuvent façonner le comportement et les actions du consommateur. |
| “Avantage bœuf canadien” | L'Avantage bœuf canadien plonge au cœur des exigences de la marque. Il situe les divers attributs tels la haute qualité du bœuf de catégorie, la reconnaissance mondiale pour la saveur, tendreté et jutosité du bœuf nourri au grain à partir d'excellentes gènes, et les programmes de salubrité dans toute la chaîne d'approvisionnement. Ces attributs sont recherchés dans la plupart des marchés bovins. AAC est à élaborer « éléments de preuve » (par ex. qualité, salubrité, traçabilité, santé animale, durabilité, environnement réglementaire) pour soutenir les produits alimentaires canadiens, y compris le positionnement du bœuf canadien, dans les marchés d'exportation. |
| Attributs fonctionnels (qualité, régularité, coupe, goût/texture, prix) | Le bœuf canadien présente des attributs fonctionnels importants, comme mentionné plus haut dans le cadre de l'Avantage bœuf canadien tels la haute qualité, une meilleure saveur et texture. Sont aussi importants : la régularité en approvisionnement et en qualité, des prix concurrentiels et la présentation (comme la taille des coupes pour la table préférée par les consommateurs). |

| | |
|---|---|
| <p>Attributs de crédibilité (engraissé à l'herbe, hormones, bien-être, soins animaliers, profil nutritif, salubrité)</p> | <p>Les attributs de crédibilité peuvent faire partie de l'offre, comme les conditions d'élevage, ce que le bétail a consommé, la valeur nutritive de certaines coupe de bœuf, le lien entre la consommation de bœuf et la bonne santé, et d'autres attributs durables qu'exigent certains groupes de consommateurs. La présentation de ces attributs doit reposer sur des faits scientifiquement vérifiables. Bœuf « local » et « canadien » sont des attributs de crédibilité (qui doivent prendre appui sur la traçabilité).</p> |
| <p>Traçabilité, assurance de la qualité</p> | <p>De par leur nature, les attributs de crédibilité ne sont pas observables. Les consommateurs doivent s'en remettre au fournisseur et/ou à la marque quant à la véracité des assertions. C'est pourquoi les programmes de certification de la salubrité et d'assurance de la qualité sont eux aussi des attributs qui permettent d'établir le lien de confiance nécessaire entre les consommateurs et la chaîne d'approvisionnement du bœuf. La traçabilité est obligatoire dans certains marchés (pays) afin de fournir l'assurance que les maladies animales sont confinées et non transmises. La traçabilité est souvent associée à la salubrité alimentaire et à l'assurance que les maladies animales n'entrent pas dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire. La traçabilité sert aussi à démontrer un grand éventail d'attributs. Les attentes en matière de traçabilité et les exigences de conformité peuvent varier d'un marché à l'autre et d'une chaîne à l'autre.</p> |
| <p>Transparence des assertions</p> | <p>Bon nombre de consommateurs veulent avoir un accès direct à l'information sur le produit, sa production, son cycle de vie et autres attributs, et aussi pouvoir balayer un code barre ou avoir accès à un site web qui leur en diront davantage sur le produit. Une telle transparence fait preuve d'imputabilité et affermit la confiance.</p> |
| <p>Protocoles facultatifs, respect de normes à la consommation</p> | <p>L'industrie compte sur les protocoles et normes facultatives pour livrer les produits au marché. Ces protocoles peuvent porter sur la durabilité et les soins des animaux, et peuvent faire partie intégrante du programme de responsabilité sociale d'entreprise d'une société particulière. Ces protocoles peuvent être particuliers à une société ou faire partie d'une norme globale et sont conçus pour répondre à des besoins précis du consommateur ou à des attentes sociétales d'ordre plus général sur le mode de production alimentaire. Les protocoles visent à améliorer la productivité, assurer qualité et salubrité, et satisfaire à de nombreuses exigences de rendement afin de livrer au marché ciblé les attributs qui lui sont importants. Un bon rendement à ce chapitre sert à soutenir (ou protéger) la marque et à maintenir le « permis d'exploitation » de l'industrie. Des normes facultatives servent aussi à assurer le respect des « normes » du consommateur en termes de service, de qualité et de salubrité.</p> |
| <p>Étiquetage, emballage</p> | <p>Les modes de préparation, d'emballage et d'étiquetage constituent une autre façon de satisfaire aux besoins des consommateurs. De bonnes pratiques dans ce domaine ont une influence sur les choix protéiniques des consommateurs (l'attraction par la demande du bœuf) dans certains segments de marché. La marque est transmise aux consommateurs au moyen de l'étiquetage.</p> |
| <p>Transformation (valeur ajoutée)</p> | <p>La présentation du produit est essentielle. Certains segments de marché recherchent la commodité, comme c'est le cas des produits de bœuf « réchauffer et servir. » Pour ce qui est des consommateurs qui ne sont pas habitués à préparer certains plats de viande, la transformation à valeur ajoutée devient une autre caractéristique importante pour certains segments de marché. Les aliments transformés (à partir de bœuf) ajoutent à la liste d'intervenants potentiels qui pourraient avoir intérêt à participer au dialogue.</p> |

3. CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT COLLABORATIVES

| | |
|--|---|
| Collaboration axée sur l'attraction par la demande | Les chaînes d'approvisionnement arrivent à fonctionner sans cohésion avec peu de communication, confiance ou compréhension. La relation se résume à livrer selon le contrat et le produit mais sans grande compréhension réciproque ou désire de collaborer. La « façon de voir système » implique la collaboration parce qu'elle reconnaît qu'il faut, effectivement, plusieurs acteurs pour mettre le produit en marché. La collaboration dans les chaînes d'approvisionnement (de la production à la vente au détail) s'articule autour de la réponse aux exigences de marchés précis et d'une connaissance commune du consommateur (connue sous l'appellation chaînes d'approvisionnement axées sur « l'attraction par la demande » pour un avantage réciproque. |
| Plateformes de partage de l'information | Une chaîne de valeur collaborative est soutenue par des plateformes d'information commune qui assurent la circulation de l'information dans toute la chaîne pour répondre aux besoins de celle-ci. L'infrastructure informatique (TI) est l'épine dorsale des systèmes de traçabilité. |
| Adoption d'objectifs, cibles, paramètres | Les paramètres sont essentiels. Une chaîne d'approvisionnement s'entend sur les objectifs et dispose d'indices de rendement permettant que les primes produisent les résultats voulus. Les paramètres ont aussi leur importance pour les instances réglementaires et autres dont les activités peuvent avoir des répercussions majeures sur l'efficacité opérationnelle des acteurs de la chaîne bovine. |
| Compréhension partagée des besoins du consommateur | Une chaîne d'approvisionnement collaborative doit avoir pour point de départ une compréhension commune des besoins du consommateur ultime. Celle-ci est le résultat de l'origine et des échanges de renseignements partout dans la chaîne. La compréhension du consommateur est la base sur laquelle repose la concertation sur les objectifs et le rendement. L'ingrédient fondamental est le dialogue entre les partis pour bien comprendre comment réussir à livrer ce que le consommateur désire. |
| Maximisation de la valeur pour les participants | Les intérêts personnels et la collaboration sont compatibles mais supposent une autre façon de voir. Tous les acteurs doivent être convaincus que la collaboration peut servir à maximiser la valeur. Mais chaque acteur de la chaîne doit en tirer profit. |
| Coûts concurrentiels, gains de productivité continus | Les chaînes d'approvisionnement se font la concurrence entre elles, qu'elles soient locales ou étrangères, ou qu'elles promeuvent différentes sources protéiniques. Il faut donc que la chaîne d'approvisionnement globale se concentre sur l'amélioration de la productivité qui permet des coûts concurrentiels et la création/rétention de la valeur. Les stratégies axées sur l'innovation sont bénéfiques. |
| Mise à contribution des associations, Tables rondes, etc. | Les acteurs des chaînes d'approvisionnement sont souvent membres d'organismes d'appui tels les associations de l'industrie, coalitions, organismes sectoriels, notamment la Table ronde sur la chaîne de valeur du boeuf. Ces regroupements peuvent jouer un rôle critique dans la mise sur pied d'initiatives à la grandeur de l'industrie ou d'un secteur. Les fournisseurs d'intrants et intervenants non traditionnels, qui font partie d'un système alimentaire plus large, sont membres eux aussi de leurs propres organismes de représentation tels ceux défendant les intérêts des transformateurs et des grains de fourrage, des fournisseurs d'équipement et de machinerie, les services financiers et les praticiens de la santé. Ces groupes élargissent de beaucoup la portée possible des activités (ce qui peut entraîner plus de complexité) et jouent un rôle pertinent dans l'avancement de priorités communes ou dans la résolution d'enjeux en marge d'un dialogue stratégique. |

3. CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT COLLABORATIVES

Collaboration avec d'autres secteurs (non alimentaires)

Les chaînes de valeur collaboratives doivent avoir des liens avec d'autres secteurs (à l'intérieur et en deçà du milieu agroalimentaire) tels chercheurs des universités et des centres de commercialisation, organismes représentant les propriétaires terriens, l'intendance de ressources naturelles, les organisations de défense des droits des consommateurs canadiens et ceux du milieu de la santé. La participation de la gamme complète de fournisseurs d'intrants est aussi essentielles à la réussite des chaînes d'approvisionnement tels ceux du milieu du transport et de la logistique, des fournisseurs d'équipement et des services informatiques. Ces acteurs font partie intégrante de chaque système alimentaire et peuvent jouer un rôle pertinent dans la résolution d'enjeux et la saisie d'occasions.

Appui du gouvernement, convergence des politiques

Le « façon de voir système » interpelle aussi les gouvernements : les politiques et réglementations font partie de l'environnement d'exploitation pouvant avoir un effet, positif ou négatif, sur la chaîne de valeur. Les chaînes peuvent mieux fonctionner quand il y a concertation entre le gouvernement et l'industrie sur la raison d'être des politiques et règlements. Le gouvernement peut aussi favoriser le changement au moyen de mesures telles les négociations visant l'accès au marché, la modernisation de la réglementation, les incitatifs à l'innovation et la promotion d'initiatives visant l'amélioration du régime alimentaire.

R&D/modèles de commercialisation/innovation

L'innovation est d'une importance critique. Pour atteindre les résultats voulus, améliorer la productivité et créer plus de valeur, la chaîne d'approvisionnement doit avoir recours à la R&D, à la commercialisation de nouvelles idées et des solutions novatrices pour améliorer produits et processus. L'innovation peut aussi primer parmi les acteurs qui soutiennent le milieu agroalimentaire tel le secteur pharmaceutique. Une entente sur des priorités novatrices communes peut servir à réunir les acteurs pour créer des occasions.

4. CAPACITÉ D'APPROVISIONNEMENT

| | |
|---|--|
| Analyse/gestion des écosystèmes | La capacité d'approvisionnement du secteur du bœuf canadien prend racine dans la base de ressources naturelles utilisées pour produire du bœuf, tout particulièrement la première étape de production (fournir un veau sevré). La capacité de cette base devrait être bien connue et gérée pour assurer la durabilité à long terme, et doit être fonction des attentes sociétales en matière d'intendance. Les politiques environnementales et agricoles et les pratiques de gestion se rejoignent. |
| Gestion environnementale (eau, sol, carbone) | La production bovine peut avoir une influence positive sur l'environnement. Mais si elle est mal gérée, l'impact peut être négatif, comme celui de la pollution des eaux souterraines. La capacité d'approvisionnement découle directement des pratiques de gestion du sol, de l'eau, du carbone et autres sous-produits de la production et de la transformation du bétail. Le rendement (dans tous les maillons de la chaîne) peut avoir des répercussions (positives ou négatives) sur la marque de bœuf. |
| Génétique/ innovation/ productivité animale | Des gains de productivité dans toute la chaîne peuvent augmenter la capacité d'approvisionnement du bœuf. Les améliorations génétiques permettent de produire des attributs de carcasse en demande dans toute la chaîne et par les consommateurs. Une productivité améliorée en termes de conversion de fourrage et grains en viande, ainsi que celle liée à l'acre de terre utilisée, résultent en une chaîne concurrentielle en termes de prix et en une chaîne qui crée de la valeur pour le consommateur ultime et ajoute à la valeur du produit. L'« information » qui circule parmi les acteurs de la chaîne relie les producteurs aux utilisateurs de produits du bœuf (par ex. les transformateurs) de telle sorte que tous les partenaires comprennent à quel point les améliorations profitent à tous. |
| Disponibilité des intrants, coûts, y compris la main d'œuvre | La production bovine compte sur une variété d'intrants à chacune de ses étapes. Si les intrants sont inaccessibles, la capacité est réduite, et s'ils sont plus coûteux au Canada qu'ailleurs où la concurrence réside, le Canada doit livrer concurrence avec une chaîne d'approvisionnement plus coûteuse (ce qui réduit les primes aux participants). Des salaires plus élevés peuvent affecter la compétitivité et l'approvisionnement de l'ensemble de la chaîne, et la disponibilité de la main d'œuvre peut aussi avoir un impact sur la capacité d'approvisionnement globale. |
| Stratégie fourragère | Le fourrage (grains) est un intrant important à l'étape de l'engraissement de la production du bœuf, alors qu'un veau semi-fini se transforme en bouvillon engraisé. L'approvisionnement canadien en bouvillon dépend en partie de la disponibilité, de la qualité et du prix du fourrage. Une stratégie efficace peut augmenter la capacité d'approvisionnement du bœuf canadien. Une approche système alimentaire reconnaît les liens avec d'autres secteurs agricoles. |
| Utilisation maximale du produit | L'utilisation maximale du produit, tel la carcasse de bœuf, dans ses parties de plus grande valeur (y compris les sous-produits) présente des occasions de produit de plus grande valeur. Pour y arriver il faut, entre autres, avoir accès aux marchés appropriés. Cela peut aussi aller jusqu'à la façon d'utiliser les sous-produits pour la biotransformation. |
| Infrastructure de la transformation | La capacité d'approvisionnement en bœuf canadien est liée à la capacité et à l'infrastructure du secteur de la transformation. La rentabilité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement bovine est intimement liée à l'infrastructure de la transformation, à sa compétitivité sur le plan des coûts et à sa recherche de marché. |
| Données démographiques du secteur de la production | La moyenne d'âge des exploitants a un impact sur la capacité à long terme de l'approvisionnement et les investissements visant son accroissement. Un secteur où évoluent des exploitants plus âgés, comme ceux que l'on retrouve dans l'élevage vaches-veaux, peut ne pas vouloir investir autant qu'un secteur où la moyenne d'âge est moins élevée. Ceci a aussi des répercussions sur la formation continue, le partage des meilleures pratiques et la planification de la succession. |

4. CAPACITÉ D'APPROVISIONNEMENT

| | |
|--|--|
| Masse critique d'approvisionnement (fiable) selon le marché | Afin d'arriver à approvisionner les marchés il faut une masse critique suffisante. Une chaîne d'approvisionnement doit pouvoir maintenir les volumes nécessaires auprès des détaillants et prestataires de services alimentaires sans avoir à craindre un manque d'approvisionnement. Cette masse critique dépend aussi de l'obtention de suffisamment de valeur pour les sous-produits pour permettre de tirer la valeur maximale des carcasses, au profit de la chaîne d'approvisionnement. Les alliances horizontales – résultant d'efforts collaboratifs – constituent une méthode de créer une masse critique suffisante. |
| Réglementation dynamique, inspection | Les réglementations peuvent avoir un impact notoire sur la capacité d'approvisionnement et la capacité concurrentielle. Les réglementations qui codifient les normes facultatives de l'industrie permettent un approvisionnement compris par l'ensemble des acheteurs. Une approbation moins rapide de la réglementation des intrants peut entraîner un désavantage concurrentiel en termes de coûts subis par la chaîne d'approvisionnement. Les impacts liés aux réglementations se mesurent en terme d'impact net sur la chaîne à sa grandeur. Bien que chaque maillon de la chaîne puisse devoir faire face à des enjeux réglementaires particuliers, d'autres maillons peuvent avoir à en gérer les contrecoups partout dans la chaîne. |
| Règles commerciales interprovinciales | Des exploitations de transformation de moindre envergure faisant l'objet d'inspections provinciales qui ont accès à des marchés d'autres provinces peuvent atteindre des niveaux de rentabilité permettant de profiter de créneaux de marchés spécialisés. Les normes nationales et la mobilité de la main d'œuvre peuvent contribuer à hausser la capacité d'approvisionnement nécessaire ou y exercer un certain effet. |
| Outils/programmes de gestion du risque | Chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement fait face à des risques qui lui sont propres alors que l'ensemble de la chaîne compose avec des risques communs à tous. L'accès à des outils de gestion et d'atténuation du risque et à des programmes novateurs de gestion du risque diminue les coûts dans toute la chaîne et facilite le maintien de la capacité d'approvisionnement. Bon nombre d'éléments de la présente Feuille de route liés au risque, par exemple l'adhésion à des protocoles de l'industrie sur la salubrité alimentaire, les soins des animaux et l'intendance environnementale, peuvent servir à diminuer les risques auxquels fait face le secteur. |
| Capitaux/services financiers | La disponibilité de capitaux est un enjeu pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. En ce qui a trait à la production bovine (et son long cycle de production) des capitaux sont nécessaires, qu'ils prennent la forme d'une marge de crédit à l'exploitation ou d'un emprunt à long terme lié au réinvestissement et au développement de la capacité. La capacité d'approvisionnement peut être sérieusement limitée par un accès limité aux capitaux ou au coûts élevés d'emprunt. |

ANNEXE J : Organismes consultés

En marge du présent rapport, les organismes suivants ont été consultés, surtout au cours de l'automne 2011.

Note: Multiples entrevues menées au sein de certains organismes; non divulgation de la raison sociale de certains organismes pour des raisons de confidentialité.

| | |
|---|--|
| Agriculture et agroalimentaire Canada | Canadian Obesity Network |
| Alberta Agriculture & Rural Development | First Nations Agricultural Lending Association |
| Alberta Cattle Feeders' Association | Genome Prairie |
| Alberta Food Processing Development Center | GSI Canada |
| Alberta Innovates Bio Solutions | Manitoba Agriculture, Food & Rural Initiatives |
| Alberta Livestock & Meat Agency | National Cattle Feeders' Association |
| Atlantic Beef Products Inc. | Ontario Cattlemen's Association |
| Atlantic Stockyards | Ontario Corn Fed Beef |
| Beeflink | Prince Edward Island Agriculture & Forestry |
| British Columbia Cattlemen's Association | Conseil canadien du commerce de détail |
| Canada Beef Inc. | Université de l'Alberta |
| Institut canadien de la santé animale | Université Guelph |
| Canadian Angus Association | Université de la Saskatchewan |
| Canada Beef Advantage | Plus 4 autres producteurs bovin |
| Canadian Cattlemen's Association | Plus 5 autres transformateurs bovins |
| Fédération canadienne des épiciers indépendants | Plus 6 autres détaillants |
| Agence canadienne d'inspection des aliments | Plus 3 prestataires de services alimentaires |
| Canadian Livestock Genetics Association | Plus 4 autres intervenants |
| Conseil des viandes du Canada | |

De plus, l'ICPA et ses consultants ont fait des présentations sur l'évolution du dossier devant plusieurs intervenants clés en 2011 et de janvier à mars 2012.

Présentations faites devant la Table ronde sur la chaîne de valeur du bœuf

(Les présentations ont été faites devant les participants de la Table ronde sur la chaîne de valeur du bœuf lors de rencontres en septembre 2011, janvier 2012 et mars 2012.)

Agriculture et agroalimentaire Canada
Alberta Beef Producers
Alberta Forage Industry Network
Alberta Livestock and Meat Agency
Beef Improvement Ontario
Canada Beef Inc.
Canadian Beef Breeds Council
Agence canadienne d'identification du bétail
Canadian Cattlemen's Association
Agence canadienne d'inspection des aliments
Canadian Livestock Genetics Association
Conseil des viandes du Canada
Canadian Renderers Association
Canadian Veal Association
Cargill Canada
Cattlemen's Young Leaders
Colbex-Levinoff
Producteurs laitiers du Canada

Ministère des affaires étrangères et du commerce international
Fédération des producteurs de bovins du Québec
Government of Alberta, Agriculture and Rural Development
Manitoba Beef Producers
Manitoba Agriculture, Food & Rural Initiatives
National Cattle Feeders Association
Ontario Cattlemen's Association
Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales de l'Ontario
Retail Ready Foods
Saskatchewan Ministry of Agriculture
Saskatchewan Cattle Feeders
Sobeys
Université de l'Alberta
XL Foods

Présentations et consultations additionnelles (décembre 2011 – mars 2012)

(Les consultations peuvent avoir inclus la participation de plusieurs individus à titre d'administrateurs ou de membres de comités d'associations (souvent en présence de représentants du secteur).)

| | |
|---|--|
| Agriculture et agroalimentaire Canada | Maple Leaf Bio-Concepts |
| Alberta Agriculture and Rural Development | Ministère de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales de l'Ontario |
| Alberta Beef Producers | Association Nationale des Engraisseurs de Bovins |
| Alberta Innovates Bio Solutions | Ontario Cattlemen's Association |
| Alberta Livestock & Meat Agency | Produits alimentaires et de consommation du Canada |
| Bennett Jones | Agence de la santé publique du Canada |
| BC Cattlemen's Association | Saskatchewan Cattlemen's Association |
| BC Department of Agriculture | Saskatchewan Ministry of Agriculture |
| BC Food Processors Association | The Canadian Coalition for Green Health Care |
| Bioniche LifeSciences | Union des producteurs agricoles |
| BIOTECanada | Université McGill |
| Canada Beef Inc. | Université de la Saskatchewan |
| Canadian Angus Association | Université de Toronto |
| Conseil canadien du commerce | Université de Victoria |
| Fédération canadienne de l'agriculture | Vancouver Food Policy Council |
| Agence canadienne d'inspection des aliments | |
| Canadian Food Safety Alliance | Institutions financières: 2 |
| Conseil de la viande du Canada | Transformateurs: 4 |
| Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires | Association des restaurateurs et prestataires de services alimentaires: 3 |
| Granite Strategic | Détaillants (épicerie): 3 |
| GSI Canada | Services technologiques: 1 |
| Livestock Gentec | |
| Local Food Plus | |

L'ICPA a apprécié l'occasion de partager, à trois reprises, ses travaux en cours avec les cadres d'association d'exploitants, conseils d'administration, comités et leurs représentants, autres associations intéressées, sociétés, ministères des gouvernements et une variété d'autres intervenants et organismes, y compris la Table ronde sur la chaîne de valeur du bœuf. Le dialogue et la rétroaction ont été fort appréciés.

ANNEXE K : Remerciements

Les membres suivants du Comité directeur de l'Étude de cas sur la production bovine ont contribué à l'orientation du projet:

Rory Francis, Executive Director, PEI BioAlliance; Administrateur de l'ICPA
Charlie Gracey, Administrateur, Alberta Livestock and Meat Agency
John Groenewegen, President, JRG Consulting Group
Douglas D. Hedley, Executive Director, Canadian Faculties of Agriculture and Veterinary Medicine
Bob Jamieson, President, BioQuest International Consulting; Administrateur de l'ICPA
Gaëtan Lussier, Président, Conseil d'administration de l'ICPA
Rory McAlpine, Vice-President, Government & Industry Relations, Maple Leaf Foods
Owen McAuley, Vice président, Conseil d'administration de l'ICPA
David McInnes, Président et chef de la direction, ICPA
Jim Pattillo, Conseiller stratégique
Wayne Stark, Founder & CEO, Pursuit Development Labs Inc.; Administrateur de l'ICPA
Daniel Yeon, Vice président, Opérations, ICPA

Chercheurs :

John Groenewegen, President, JRG Consulting Group
Gary Fread, President, Fread & Associates
Darrell Toma, Consultant, Toma & Bouma Management Consultants

Conseiller technique :

Clinton Dobson, Manager, Policy (Acting), Alberta Livestock and Meat Agency

Édition et design :

West Hawk Associates Inc.

Traduction et révision :

L'Atelier du mot

L'ICPA remercie pour leur contribution, leurs conseils et leur orientation les chercheurs, conseillers et membres du Comité directeur dont le temps et les efforts auront permis la réalisation du présent projet.

