

« Les consommateurs achètent à l'année des légumes de serre du Québec, aux caractéristiques distinctives, cultivés dans une perspective de développement durable et rentable pour le producteur. »

---

*Plan sectoriel 2013 – 2018 en serriculture maraîchère*

---

*DOCUMENT PRODUIT POUR LE  
SYNDICAT DES PRODUCTEURS EN SERRE DU  
QUEBEC*

*LE 1<sup>ER</sup> MAI 2013*

---



Jean-Luc Poirier, M.Éd., Consultant  
Gestion stratégique et formation

[info@jlpoirier.com](mailto:info@jlpoirier.com)

[www.jlpoirier.com](http://www.jlpoirier.com)



Jean-Luc Poirier, M.Éd., consultant, pour le Syndicat des producteurs en serre du Québec

Ce plan sectoriel est publié par le Syndicat des producteurs en serre du Québec avec le soutien financier du Programme de soutien aux stratégies sectorielles de développement volet 2 – appui à la conception de plans stratégiques sectoriels



Canada



Le SPSQ remercie également les Serres Harnois pour leur contribution à ce projet.

## Réalisation :

Jean-Luc Poirier, M.Éd. Consultant

Collaboration de M. Gilles Cadotte, Agr. pour les aspects technologiques.

## Le comité de suivi

### Producteurs

- M. Germain Babin**, Directeur des ventes, Serres Jardins-Nature inc.
- M. Jacques Demers**, Agr, Président-Directeur Général, Les productions horticoles Demers
- Mme Marie Gosselin**, Présidente-Directrice Générales, les Serres du St-Laurent
- M. Sylvain Lefort**, Président-Directeur Général, Les serres Lefort inc.
- Mme Linda Levesque**, Les serres Ovation
- M. Sylvain Terrault**, Président-Directeur Général, Hydroserre Mirabel.
- M. Luc Verrier**, Les serres Verrier
- M. André Mousseau**, Président du Syndicat des producteurs en serre du Québec

### Membres de l'industrie

- M. André Carrier**, Conseiller horticole, Direction régionale Chaudière-Appalaches, MAPAQ
- M. Gilles Cadotte**, AGR, Consultant
- M. Louis Dionne**, Directeur général, Syndicat des producteurs en serre du Québec
- Mme Caroline Forest**, Vice-présidente marketing & communication, Harnois. (Observatrice)
- M. Claude Laniel**, Directeur général, Conseil Québécois de l'horticulture.
- Mme Julie Ouellet**, secrétaire coordonnatrice, Table filière en serriculture maraîchère, Direction du développement et des initiatives économiques, MAPAQ
- M. Jacques Thériault**, Conseiller, Club de production Savoir-Serre

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. DEMARCHE ET SOMMAIRE</b>	<b>5</b>
<b>2. LA VISION</b>	<b>6</b>
<b>3. LE RESULTAT ATTENDU</b>	<b>6</b>
<b>4. EFFETS ATTENDUS DU PLAN DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>7</b>
<b>5. LES INDICATEURS RETENUS</b>	<b>8</b>
<b>6. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>	<b>9</b>
<b>7. LE PLAN DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>10</b>
<b>7.1. Orientation no 1 – Augmenter les parts de marché des légumes de serre québécois</b>	<b>10</b>
7.1.1. Faire la promotion générique des légumes du Québec en collaboration avec Aliments du Québec 11	
7.1.2. Augmenter la part des produits maraîchers dans les chaînes d'alimentation	13
7.1.3. Développer les marchés porteurs et le marché d'exportation	16
7.1.4. Améliorer la mise en marché des légumes de serre et la collaboration entre les producteurs	18
<b>7.2. Orientation no 2 – Agir sur la rentabilité et la compétitivité des entreprises</b>	<b>19</b>
7.2.1. Favoriser la modernisation des infrastructures pour accroître l'efficacité et réduire les coûts, dont ceux de l'énergie	19
7.2.2. Réduire la facture énergétique, notamment via des mesures d'appui au niveau de l'électricité	21
7.2.3. Améliorer l'efficacité énergétique des entreprises	23
7.2.4. Améliorer les performances en gestion des serriculteurs et de leurs ressources	24
<b>7.3. Orientation no 3 – Favoriser le développement des marchés, du savoir et de l'expertise</b>	<b>26</b>
7.3.1. Accroître les activités de recherche et d'innovation au profit du plus grand nombre de producteurs en serre	27
7.3.2. Créer un lieu de convergence pour orienter et mettre en œuvre les activités liées au développement de l'expertise	28
7.3.3. Favoriser l'accès à l'innovation dans les produits, les procédés et normes, pour toutes les entreprises.	30
<b>7.4. Orientation no 4 – Dynamiser la filière pour mettre en œuvre la stratégie</b>	<b>31</b>
7.4.1. Surveiller l'environnement d'affaires et initier/supporter des initiatives structurantes pour le secteur	31
7.4.2. Revoir l'approche filière de façon à la rendre plus représentative par la participation des chaînes	31
<b>8. CONCLUSION - LES CONDITIONS DE SUCCES</b>	<b>33</b>

<b>ANNEXE 1 - L'ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE 2 - LES PERSONNES CONSULTEES</b>	<b>35</b>
<b>ANNEXE 3 - PROBLEMATIQUES ET PISTES DE PRIORITES D'ACTION AFIN D'AMELIORER LA RENTABILITE DES ENTREPRISES</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE 4 - LES STATISTIQUES RELATIVES AUX INDICATEURS</b>	<b>44</b>
<b>ANNEXE 5 - LE PLAN D'ACTION, 2013 - 2018</b>	<b>48</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1 – LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	9
TABLEAU 2 - CANAUX DE DISTRIBUTION DES LEGUMES DE SERRE AU QUEBEC.	10
TABLEAU 3– LES SOURCES DE DONNEES	44
TABLEAU 4 – NOMBRE D'EXPLOITATIONS DE LEGUMES DE SERRE, QUEBEC	44
TABLEAU 5 – NOMBRE D'EXPLOITATIONS DE LEGUMES DE SERRE PRODUISANT PLUS DE 5 000 \$ DE VENTE ANNUELLEMENT, QUEBEC	44
TABLEAU 6 – TYPES DE CULTURE OBSERVES EN 2011	45
TABLEAU 7 - SUPERFICIES CULTIVEES (HECTARES) EN LEGUMES DE SERRE, QUEBEC	45
TABLEAU 8 - CROISSANCE DE LA SERRICULTURE AU QUEBEC ET EN ONTARIO DE 2009 A 2011	45
TABLEAU 9 - COMMERCE INTERNATIONAL - BILAN DES EXPORTATIONS ET DES IMPORTATIONS, LEGUMES DE SERRE (K\$)	46
TABLEAU 10 - MAIN D'ŒUVRE, QUEBEC, SERRES SPECIALISES EN LEGUMES	46
TABLEAU 11 - MAIN D'ŒUVRE, QUEBEC, SERRES SPECIALISEES EN LEGUMES, NOMBRE D'EMPLOYES PAR HECTARE	47
TABLEAU 12 - NOMBRE DE MOI EN OPERATION AU QUEBEC, EN ONTARIO ET EN COLOMBIE-BRITANNIQUE	47

## 1. Démarche et sommaire

En juin 2011, le Groupe AGÉCO, mandaté par le Syndicat des producteurs en serre du Québec (SPSQ) en collaboration avec la table filière en serriculture maraîchère, déposait le « Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunité de développement ».

Les objectifs de cette étude visaient à :

- Dresser un portrait économique du secteur de la production des légumes de serre au Québec. Identifier les forces et faiblesses du secteur
- Dégager des indicateurs de performances économiques permettant de surveiller l'évolution du secteur
- Établir la dynamique concurrentielle de ce secteur par rapport aux principaux compétiteurs, notamment le Canada, les États-Unis et le Mexique
- Établir les marchés les plus prometteurs et développer une stratégie pour permettre aux producteurs d'augmenter la pénétration de ce marché.

En somme, ce document constitue le diagnostic sectoriel de la production maraîchère en serre au Québec. C'est un document essentiel à la base du présent exercice et les orientations présentées ici sont grandement inspirées par ce document.

Parallèlement, le SPSQ mandatait également en 2011 le Groupe AGÉCO pour la réalisation d'un portrait des infrastructures et de l'adoption technologique sur les entreprises serricoles du Québec. Le mandat confié à Groupe AGÉCO était de décrire les entreprises de serre et présenter des données à jour sur les infrastructures de serre, sans analyse de la situation. Ce document a fait l'objet d'une analyse et de recommandations au cours du présent mandat.

Dans le présent document, nous ferons souvent référence à ces deux documents et dans bien des situations, de grandes parties y seront citées intégralement.

Au niveau de la démarche pour produire le plan de développement sectoriel de la serriculture maraîchère, un comité de travail a été constitué à partir de représentant de la table filière et de membres du comité de commercialisation du SPSQ. Ce comité a analysé les documents cités ci-haut et pris connaissance des données amassées par le consultant via une recherche documentaire et d'entrevues auprès d'acteurs du milieu. L'analyse du comité a été faite selon une approche axée sur le marché. La liste des personnes consultées est présentée en annexe. Il faut également souligner le fait que dans la recherche documentaire, le consultant s'est inspiré de constats faits dans le cadre d'une autre étude, en voie de réalisation, portant sur l'agriculture urbaine.

Dans ce document nous vous présentons les grandes lignes retenues dans le cadre du diagnostic sectoriel, la vision du secteur, ses enjeux, les orientations et axes d'intervention, les indicateurs, les actions retenues et le résultat de l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités (FFMO). Les résultats attendus du plan de développement au terme d'une période de 5 ans sont également identifiés et un plan d'action est proposé.

## 2. La vision

La vision proposée :

« Les consommateurs achètent à l'année des légumes de serre du Québec, aux caractéristiques distinctives, cultivés dans une perspective de développement durable et rentable pour le producteur. »

Dans un premier temps, on entend par « légumes de serre » tous les produits comestibles produits en serre au Québec, ce qui inclue donc les pousses, les fruits et les fines herbes.

La vision du secteur s'inspire d'une volonté des acteurs du milieu de consolider le secteur par différentes mesures structurantes, au niveau des moyens et des coûts de production notamment, qui permettront à terme d'augmenter substantiellement l'offre de légumes de serre à l'année. On dénote également une volonté de mieux faire connaître l'offre de légumes de serre du Québec, de diversifier cette offre, et ce, afin de fidéliser les consommateurs et diminuer notre dépendance aux importations.

Déjà les produits de serre du Québec sont produits à partir de stratégies de lutte intégrée, donc utilisant très peu de produits phytosanitaires de synthèse. Profitant de cette situation et en adéquation avec les besoins et attentes des consommateurs, les efforts de positionnement du produit devraient mettre en valeur les efforts des producteurs maraîchers serricoles en matière de développement durable.

## 3. Le résultat attendu

Au terme du plan de développement, les efforts déployés en relation avec le présent plan de développement devraient viser à atteindre le résultat suivant :

« Créer un environnement d'affaires pour favoriser le développement de l'ensemble des entreprises serricoles maraîchères québécoises. »

Parmi les mesures structurantes identifiées pour atteindre ce résultat, notons les éléments suivants :

- L'obtention de politiques permettant d'assurer la compétitivité et la croissance du secteur, notamment par des mesures de soutien pour diminuer les coûts de l'énergie et favoriser l'éclairage artificiel à meilleur coût et la mise à niveau/remplacement des infrastructures
- L'amélioration de l'efficacité de la main-d'œuvre
- L'amélioration de la mise en marché des légumes de serre et la collaboration entre les producteurs
  - Poursuivre les discussions avec les grandes chaînes d'alimentation pour améliorer les relations d'affaires
  - Favoriser des partenariats avec les producteurs (regroupement) et les chaînes pour la promotion générique en magasin
  - Regrouper les produits de serre des producteurs pour offrir des volumes supérieurs aux acheteurs
  - Financer collectivement la promotion générique et la recherche
  - Travailler en étroite collaboration avec Aliments du Québec pour la promotion générique
  - Favoriser des partenariats d'affaires avec les épiceries indépendantes et les fruiteries
- En agissant sur les pratiques commerciales pour s'assurer qu'elles soient conformes aux règles de l'OMC
- L'instauration d'un réseau d'innovation ouvert pour faire des projets de recherche, d'innovation et d'adaptation technologique et un meilleur appui technique et informationnel au niveau R ET D.

#### **4. Effets attendus du plan de développement**

En 2018, la mise en œuvre du plan de développement doit viser l'atteinte des résultats suivants :

- Doubler les superficies actuelles avec des serres de haute technologie; le marché du Québec et de l'exportation peut soutenir plus de 150 ha de légumes de serre
  - Le développement de la production de tomates de serre de plus 50 ha
  - Une croissance de 50 ha des superficies de serre produisant d'autres légumes de serre, notamment, les poivrons, les concombres principalement ainsi que la laitue (diversification) et les fines herbes.
- Une consolidation de toutes les entreprises via un développement des trois créneaux de mise en marché, soit la vente directe, la vente en semi-gros et la vente au gros
- Notre place sur les marchés avec un juste prix et une reconnaissance par les consommateurs de la qualité distinctive des produits de serre québécois
- Augmenter l'offre des produits biologiques afin de combler la demande du marché, dont l'offre biologique en période hivernale
- Régulariser le marché en se protégeant des possibilités de dumping
- Une plus grande collaboration entre les producteurs, tant pour les activités de recherche et de promotion générique, que pour le regroupement volontaire de l'offre et d'achat d'intrants.
- Diminuer de 50 % les importations en volume de tomates de serre du Mexique et de l'Ontario
- Être un des éléments importants de la stratégie de la souveraineté alimentaire au Québec.

## 5. Les indicateurs retenus

Dans un premier temps, il faut rappeler que plusieurs orientations contenues dans le présent document prennent origine dans les recommandations du document du Groupe AGÉCO, *Légumes de serre : portrait, diagnostic et opportunités de développement*. Six (6) indicateurs macro-économiques identifiés<sup>1</sup> par le Groupe AGÉCO s'appliquent au présent plan de développement :

- **Superficies** : taille moyenne des entreprises, de la taille totale de l'industrie ou la taille relative par rapport à l'ensemble du Canada. À cette proposition, nous ajoutons également les superficies consacrées à chacune des productions;
- **Importation (parts de marchés)** : pour mesurer l'évolution et l'appropriation des parts de marché. En parallèle l'évolution des parts de marchés intérieurs de la province nous semble importante également;
- **Nombre d'emplois** : Le nombre d'employés par hectare pour mesurer la productivité, et ce, d'une année à l'autre. En effet, comme le souligne le rapport du Groupe AGÉCO, il serait hasardeux de faire des comparaisons entre les provinces, car les structures de fonctionnement diffèrent (impartition). Toutefois, nous suggérons également comme moyen de mesure de progression la productivité dans les entreprises. Soit le nombre d'emploi/mois/m<sup>2</sup>;
- **Nombre de mois en opération** : La mesure du nombre de mois en opération nous donnera une mesure de la capacité du secteur québécois à être présent sur les marchés pour une plus longue période;
- **Aliments du Québec** : Le nombre d'entreprises qui adhèrent au concept.

Enfin, nous suggérons de retenir deux autres indicateurs, soit celui des **exportations et les circuits de distribution**, afin de vérifier la capacité du secteur à diversifier sa clientèle et régulariser le marché intérieur.

Les sources de données pour ces indicateurs sont documentées à l'annexe 4. Nous y présentons aussi les principales statistiques issues de données secondaires. Toutefois, dans le plan d'action au chapitre 5, nous présentons également plusieurs indicateurs fins en fonction des objectifs stratégiques retenus.

---

<sup>1</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO, pages 85 à 88.

## 6. Les objectifs stratégiques

Tenant compte de la vision, du résultat et des effets attendus du plan de développement et des conditions de succès identifiées, les quatre orientations stratégiques suivantes sont proposées au secteur de la production maraîchère en serre.

Tableau 1 — Les orientations stratégiques

<b>1. Augmenter les parts de marché des légumes de serre québécois</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire la promotion générique des légumes de serre du Québec en collaboration avec Aliments du Québec</li> <li>2. Augmenter la part des produits maraîchers en serre dans les chaînes d'alimentation</li> <li>3. Développer les marchés porteurs et le marché de l'exportation</li> <li>4. Améliorer la mise en marché des légumes de serre et la collaboration entre les producteurs</li> </ol>
<b>2. Agir sur la rentabilité et la compétitivité des entreprises</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Favoriser la modernisation des infrastructures pour accroître l'efficacité et réduire les coûts, dont ceux de l'énergie</li> <li>2. Réduire les coûts de l'énergie, notamment via des mesures d'appui au niveau du coût de l'électricité</li> <li>3. Améliorer l'efficacité énergétique des entreprises</li> <li>4. Améliorer la performance en gestion des serriculteurs et de leurs ressources</li> </ol>
<b>3. Favoriser le développement des marchés, du savoir et de l'expertise</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accroître les activités de recherche et d'innovation au profit du plus grand nombre de producteurs en serre</li> <li>2. Créer un lieu de convergence pour orienter et mettre en œuvre les activités liées au développement de l'expertise</li> <li>3. Favoriser l'accès à l'innovation dans les produits, les procédés et normes, pour toutes les entreprises</li> </ol>
<b>4. Dynamiser la filière pour mettre en œuvre la stratégie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surveiller l'environnement d'affaires et initier/supporter des initiatives structurantes pour le secteur</li> <li>2. Favoriser un lieu d'échanges et d'action en serriculture maraîchère dynamique et plus représentatif du marché</li> </ol>

## 7. Le plan de développement

Dans les lignes suivantes, nous présentons les orientations retenues. Pour ce faire, nous décrivons le contexte, les défis, les résultats attendus et les moyens privilégiés pour la mise en œuvre de chacune des orientations.

### 7.1. Orientation no 1 — Augmenter les parts de marché des légumes de serre québécois

<b>Augmenter les parts de marché des légumes de serre québécois</b>	1. Faire la promotion générique des légumes de serre du Québec en collaboration avec Aliments du Québec
	2. Augmenter la part des produits maraîchers en serre dans les chaînes d'alimentation
	3. Développer les marchés porteurs et le marché de l'exportation
	4. Améliorer la mise en marché des légumes de serre et la collaboration entre les producteurs

Selon l'enquête 2011 du Groupe AGEÇO, 91 % des producteurs écoulent leurs produits en totalité sur le marché québécois. Il y a 76 % des producteurs qui vendent leurs produits directement au public et pour 37 % d'entre eux, c'est le seul canal de distribution. Pour 48 % des entreprises, c'est la vente dans les chaînes d'alimentation et pour 6 % d'entre elles, c'est le seul canal de distribution. Aussi, 25 % vendent à des grossistes et pour 20 % d'entre elles, c'est le seul canal de distribution. Enfin, 22 % font affaire avec des fruiteries et 12 % approvisionnent les HRI.

Tableau 2 – Canaux de distribution des légumes de serre au Québec.

	Nombre	% <sup>1</sup>
<b>Directement au public</b>	99	76 %
<b>Chaîne d'alimentation</b>	62	48 %
<b>Grossistes</b>	34	26 %
<b>Fruiteries</b>	28	22 %
<b>Réseau des HRI</b>	15	12 %
<b>Autres producteurs</b>	12	9 %
<b>Autres</b>	1	1 %

<sup>1</sup> Une entreprise pouvant utiliser plus d'un canal, le total est supérieur au total des entreprises sondées

Source : Groupe AGEÇO, Enquête auprès des producteurs de légumes de serre, 2011

Au Québec, durant les mois de récoltes des légumes de champs, ceux-ci occupent plus de 90 % du marché<sup>2</sup>. Les légumes de courte conservation de champs du Québec sont donc absents des tablettes d'épicerie le reste de l'année, la demande étant alors comblée par l'importation. Parallèlement, le plus gros du volume de légumes de serre du Québec est écoulé sur les marchés sur une période de 9 à 12 mois. La tomate du Québec occupe 30 % du marché du Québec et est en compétition constante avec le produit importé. La part de la laitue, du poivron et du concombre de serre du Québec est encore plus faible. Ainsi, si l'on augmente la production en serre au Québec, nous diminuons le besoin d'importation dans la mesure où le prix au consommateur demeure compétitif. En effet, à prix égal ou légèrement supérieur, le consommateur québécois

<sup>2</sup> Plante, André, AJMQ, entrevue téléphonique dans le cadre d'une étude sur l'agriculture urbaine, en cours de réalisation par le SPSQ

aurait tendance à préférer le produit local, c.-à-d., le produit québécois.<sup>3</sup> Les serriculteurs québécois disposent d'une certaine marge de manœuvre au niveau des prix provenant plutôt des caractéristiques et de la diversité de leurs produits, dans un marché qui demeure très compétitif.

### 7.1.1. Faire la promotion générique des légumes du Québec en collaboration avec Aliments du Québec

#### CONTEXTE

Alors qu'en 2002, le Mexique représentait 21 % des serres de tomates en Amérique du Nord, en 2012, ce chiffre est de 48 %. Les superficies canadiennes ont augmenté de plus de 200 ha pendant la même période comparativement à plus de 1600 ha au Mexique. À moindre échelle, la même évolution est constatée dans la production de poivrons et de concombres. Non seulement ces phénomènes entraînent des pressions à la baisse sur les prix, mais ils demandent également une présence constante aux produits locaux afin de préserver la fidélité des consommateurs. Il devient primordial de développer des campagnes de promotion générique valorisant les produits de serre du Québec et vantant leurs caractères distinctifs.

Le 17 avril dernier, nous tenions des groupes de discussion avec des consommateurs de Montréal dans le cadre d'une étude sur l'agriculture urbaine. Ce fut l'occasion de vérifier quelques concepts au sujet de l'achat local et la place des produits du Québec dans le panier hebdomadaire d'épicerie.

Au niveau de l'achat local, nous avons remarqué que généralement un produit du Québec est considéré comme un produit local même si celui-ci est produit dans le Bas-St-Laurent. La distance importe peu en fait, car à qualité égale et à prix égal le produit du Québec est privilégié par rapport à de proches concurrents comme l'Ontario. Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette fidélité se limite à un prix compétitif. Bien que la bannière Aliments du Québec soit connue, ce n'est cependant pas le moyen utilisé pour identifier la provenance du produit, mais bien l'étiquetage en magasin ou directement sur le produit. À cet effet, les consommateurs rencontrés nous ont souligné qu'il y a de grandes lacunes dans la promotion des produits du Québec dans les supermarchés; les produits québécois ne se distinguent pas du lot. Chose à changer, nous dit-on.

Parallèlement, en Ontario, le label Foodland Ontario, qui vise à maintenir à un haut taux les intentions d'achat de produits ontariens, est très dynamique et plusieurs campagnes de promotion sont axées sur la promotion générique du produit ontarien en magasin. À la différence d'Aliments du Québec, le budget de Foodland est bien garni, atteignant près de 13 M par années. Certaines promotions de Foodland sont suffisamment agressives pour déloger les producteurs maraîchers en serre du Québec de ces marchés. À cela s'ajoutent les initiatives des producteurs de l'Ontario comme le souligne le rapport d'AGECO. « Tous les producteurs de tomates, de concombres et de poivrons de serre de l'Ontario sont liés, par obligation, à l'Ontario Greenhouse Vegetable Producers' Marketing Board (OGVG). (...) Cette organisation consacre principalement à la promotion générique, notamment au moyen de fiches d'information à afficher en magasin par les détaillants. Elle a, en plus, mis sur pied une campagne d'information afin de rappeler aux consommateurs la présence des produits de serre ontariens sur les tablettes au printemps et à l'automne. La campagne, appelée « Oh-so-local », affiche un visuel attirant notamment dans le

<sup>3</sup> Selon deux groupes de discussion avec des consommateurs dans le cadre d'une étude sur l'agriculture urbaine.

transport en commun. »<sup>4</sup>. Enfin, les producteurs ontariens peuvent également compter sur Ontario Fresh<sup>5</sup> pour développer leurs marchés locaux. En Colombie-Britannique, c'est la British Columbia Vegetable Marketing Commission (BCVMC) qui est, entre autres, chargée de la promotion générique de secteur avec la participation de tous les producteurs.

Au niveau du positionnement du produit, le portrait québécois souligne que « plus de la moitié des producteurs en serre interrogés (55 %) n'utilisent aucun pesticide de synthèse. Une part importante des répondants (42 %) dit utiliser des pesticides de synthèse seulement en dernier recours, alors que 3 % des producteurs en utilisent systématiquement. Mentionnons que certains des acheteurs interrogés ont la perception que les légumes de serre sont produits avec moins de pesticides que les légumes de champ. Il pourrait être avantageux de consolider la part des entreprises qui n'utilisent aucun pesticide de synthèse afin de pouvoir bâtir sur cet avantage perçu. »<sup>6</sup> Cependant, les groupes de discussion en agriculture urbaine nous portent à croire que les notions de lutte intégrée et d'agriculture durable ne sont pas connues. Alors dans un éventuel positionnement des produits de serre québécois, le choix des mots sera très important pour que le consommateur constate que le produit a été cultivé sans pesticides et ceci considérant également les dispositions portant sur les appellations réservées et les termes valorisants.<sup>7</sup>

## DÉFIS À RELEVER

Dans un premier temps, les producteurs devront travailler collectivement pour livrer les mêmes messages auprès des consommateurs et des acheteurs quant aux caractéristiques distinctives des produits en serre maraîchers. Il faut souligner que les actions prévues dans le cadre de cet objectif stratégique ne visent pas à remplacer les marques privées existantes, mais bien de travailler en complémentarité avec celles-ci et pour les activités en commun avec la marque générique *Aliments du Québec*. En fait, les producteurs désirent qu'il y ait une convergence au niveau des messages et des axes de communication dont, notamment, le faible usage des pesticides en production, la fraîcheur et la provenance. Ceci sans oublier ce que les consommateurs nous ont dit lors des groupes de discussion<sup>8</sup> au sujet du goût et du plaisir de consommer les produits québécois.

Ensuite, si le milieu désire augmenter ses parts de marchés et avoir un impact auprès des consommateurs, il faudra commencer à réfléchir au financement collectif la promotion générique et des communications et comment arrimer le tout avec les initiatives d'Aliments du Québec. Il est important de souligner qu'en novembre 2012, l'AGA du SPSQ a donné le mandat à l'organisation de proposer un scénario en vue de financer la promotion générique et de constituer un fonds de recherche. Bien entendu, ce scénario concerne autant la production ornementale que la production maraîchère en serre.

## RÉSULTATS ATTENDUS

- Un positionnement des produits québécois est disponible, et ce, tenant compte des exigences sociétales, dont l'agriculture de proximité, et des besoins des chaînes d'alimentation;

---

<sup>4</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO, page 61.

<sup>5</sup> <http://www.ontariofresh.ca>

<sup>6</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO, page 30.

<sup>7</sup> <http://www.cartv.gouv.qc.ca>

<sup>8</sup> Selon deux groupes de discussion avec des consommateurs dans le cadre d'une étude sur l'agriculture urbaine.

- Les producteurs financent collectivement de la part des producteurs des activités de promotion;
- Des campagnes de promotion sont mises en place en collaboration avec Aliments du Québec;
- Augmentation du budget du MAPAQ pour Aliments du Québec;
- Le nombre de producteurs membres d'Aliments du Québec augmente;
- Un concept « Achat Québec » est véhiculé à l'intention des HRI;
- La part des produits québécois dans les HRI est en augmentation.

## MOYENS

1. Réaliser des études de positionnement des produits du Québec par rapport aux stratégies de développement des marchés des compétiteurs et des exigences sociétales :
  - a. Analyser le potentiel de développement pour les produits de serre (ex. marché ethnique);
  - b. Positionner les légumes de serre du Québec, tenant compte des caractéristiques des légumes de serre québécois, dont notamment le faible usage des pesticides en production, la fraîcheur et des produits issus d'une agriculture de proximité;
  - c. Établir des lignes directrices pour favoriser l'adoption des critères retenus dans le positionnement du secteur
2. Développer une stratégie de communication et de promotion générique pour les légumes de serre, favorisant l'achat local par les consommateurs en collaboration avec Aliments du Québec :
  - a. Travailler en collaboration avec Aliments du Québec pour faire reconnaître les caractéristiques définies dans l'étude de positionnement;
  - b. S'assurer qu'un nombre grandissant de producteurs de serre soit membres d'Aliments du Québec afin de développer des stratégies communes avec cette organisation :
    - i. Développer une stratégie portant sur le produit maraîcher en serre;
    - ii. Agir sur le consommateur et l'acheteur en s'inspirant du concept Food Land Ontario;
    - iii. Augmenter la part financière du MAPAQ dans le financement d'Aliments du Québec.
  - c. Favoriser des partenariats avec les producteurs (regroupement) et les chaînes pour la promotion générique en magasin;
  - d. Encourager les initiatives telles que les regroupements volontaires de producteurs valorisant toute image de marque en lien avec la vision du secteur (caractéristiques distinctives, produits cultivés dans une perspective de développement durable);
  - e. Participer aux travaux du comité HRI de la Table filière des productions maraîchères :
    - i. Véhiculer le concept « Achat Québec » en partenariat avec l'AQDFL.
3. Explorer et proposer aux producteurs différents scénarios possibles pour financer collectivement la promotion générique, et ce, selon la volonté des producteurs de mettre en place un tel outil.

### **7.1.2. Augmenter la part des produits maraîchers dans les chaînes d'alimentation**

## CONTEXTE

Au cours du mandat du Groupe AGEKO, « les entreprises étaient questionnées sur leur perception quant à la facilité d'accès aux différents canaux de distribution. Près de la moitié (47 %) des entreprises qui distribuent leurs produits par l'intermédiaire de grossistes considèrent qu'il est

plus difficile qu'avant d'y vendre quoi que ce soit. La situation est semblable (48 %) pour ceux qui vendent leurs produits aux supermarchés. Et pour l'avenir, plus de 60 % anticipent que la situation se détériorera auprès de ces deux canaux de vente. »<sup>9</sup> Pour les autres marchés, les producteurs interrogés observent peu de changement. Malgré les difficultés anticipées, 68 % des producteurs interrogés ne pensaient pas changer leurs stratégies de vente. L'enjeu est de taille, mais il est impératif de tisser des liens plus étroits afin de fidéliser les chaînes d'alimentation face aux produits de serres du Québec.

À ce sujet, la Chaire Bombardier de gestion de la marque de l'Université de Sherbrooke a été mandatée par la Table filière en serriculture maraîchère en 2011 afin de réaliser une étude visant à développer une approche positive de reconnaissance des épiceries du Québec qui favorisent l'achat des produits horticoles du Québec. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les consommateurs sont sensibles à la provenance des légumes qu'ils achètent en épicerie.

« Par ailleurs, les producteurs de fruits et légumes du Québec désirent obtenir un meilleur accès aux tablettes et une plus grande visibilité en magasin pour leurs produits. Pour répondre aux demandes des consommateurs et des producteurs, certaines épiceries ont développé des approches de mise en valeur des produits québécois. Par contre, d'autres épiceries affichent une moins grande ouverture face aux produits du Québec. »<sup>10</sup> Dans les prochaines années, il serait intéressant de tabler sur ce concept et, sans nécessairement mettre de l'ensemble des activités proposées, initier des actions visant à reconnaître les efforts des épiceries qui mettent en valeur les légumes du Québec. Un partenariat pourrait être développé avec une bannière et le milieu pourrait reconnaître les efforts de celle-ci et, de ce fait, encourager les autres bannières à modifier leurs pratiques en faveur des produits du Québec. Il est important de souligner que des distributeurs indépendants (IGA, Métro, Provigo) ont participé à alimenter cette étude, via un projet pilote, et donc qu'elles connaissent le projet. De plus, la chaîne Métro a défini sa politique d'achat local laquelle vise à offrir :

- « Une vitrine de choix pour les produits régionaux : accroître la présence et la visibilité des produits régionaux dans nos magasins;
- Un partenaire privilégié d'Aliments du Québec : jouer un rôle de chef de file pour promouvoir les produits agroalimentaires québécois en s'appuyant sur les deux certifications qui garantissent leur origine québécoise : Aliments du Québec et Aliments préparés au Québec;
- Le principal allié des fournisseurs innovants du Québec : optimiser les relations de METRO avec les fournisseurs québécois innovants. »<sup>11</sup>

D'autre part, lorsque l'on parle d'augmenter les parts des produits du Québec dans les chaînes d'alimentation, on doit toujours garder à l'esprit que les importations sont importantes et qu'elles affectent durement les producteurs d'ici en raison des politiques de bas prix. Selon le Conseil Québécois de l'horticulture, « le début de saison 2012 a été l'un des plus difficiles depuis plusieurs années en termes de prix de vente. En effet, en avril, le prix de la tomate de champs des États-Unis et du Mexique se situait aux alentours de 5,00 \$ la boîte de 25 lb comparativement au prix habituel de 20,00 \$ la boîte. La tomate de serre du Mexique était alors à 4,50 \$ le 15 lb. Cette situation a eu une incidence majeure sur le marché québécois. Il faut dire qu'en avril, les expéditions en provenance du Mexique ont été en moyenne 38 % à 91 % supérieures à l'an

<sup>9</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO, page 25.

<sup>10</sup> Étude de faisabilité visant à développer une approche positive de reconnaissance des épiceries du Québec qui favorisent l'achat des produits horticoles du Québec, La Chaire Bombardier de gestion de la marque de l'Université de Sherbrooke, janvier 2012

<sup>11</sup> <http://www.metro.ca/corpo/responsabilite/politiqueachatlocal.fr.html>

dernier pour la même période. (...) et, du début avril à la fin novembre (34 semaines), le prix sera resté sous les 1,00 \$ la livre durant 19 semaines. Du jamais vu depuis les trois dernières années. »<sup>12</sup> La situation en Ontario était la même, car selon l'Ontario Greenhouse Vegetable Growers (OGVG) le prix des tomates canadiennes a baissé de 40 % en raison d'une surabondance de tomates mexicaines bon marché aux États-Unis.

En 1996, le département américain du commerce a établi un prix de vente minimum des tomates importées du Mexique. Cette année, à la demande des producteurs de Floride, voyant que le prix n'a pas été changé, l'entente a été rouverte et elle prévoit maintenant des prix minimums selon quatre catégories de produits et deux périodes de production. L'entente peut être consultée ici : <https://www.federalregister.gov/articles/2013/03/08/2013-05483/fresh-tomatoes-from-mexico-suspension-of-antidumping-investigation>. Quoiqu'il en soit, pour éviter une situation comme celle de 2012, il faut poursuivre les démarches de concertation avec les autres associations de producteurs en serre du Canada pour discuter avec le gouvernement fédéral de la protection du marché canadien.

### **DÉFIS À RELEVER**

Un élément de la problématique identifiée par le groupe de travail sera de trouver le financement nécessaire pour mettre en place un programme de valorisation des épicerie valorisant les légumes du Québec. Aliments du Québec pourrait être un partenaire de choix si son enveloppe annuelle était majorée. Ainsi des initiatives à l'image de celles initiées par Foodland Ontario pourraient être mises de l'avant avec les producteurs maraîchers en serre québécois. Tout ceci pourrait s'inscrire dans la politique québécoise de la souveraineté alimentaire pour mettre en valeur nos produits

Au niveau du commerce international, il sera important de convaincre le gouvernement canadien de surveiller de près les importations du Mexique et de déposer, le cas échéant, une plainte antidumping pour éventuellement entamer des négociations avec le gouvernement du Mexique pour l'établissement de prix plancher.

### **RÉSULTATS ATTENDUS**

- Les consommateurs demandent les produits d'ici basés et reconnaissent leurs caractéristiques distinctives;
- Une plus grande fidélité des épicerie face aux légumes de serre;
- Une chaîne d'alimentation s'engage dans un programme de valorisation des légumes de serre;
- Les produits québécois sont présents régulièrement sur les tablettes des épicerie;
- Le nombre de producteurs présents et la quantité vendue dans les chaînes sont en augmentation;
- Un prix plancher est mis en place pour les tomates en provenance du Mexique.

### **MOYENS**

1. Développer un programme de reconnaissance pour valoriser les épicerie qui favorisent davantage des légumes de serre du Québec :

---

<sup>12</sup> Bilan de la saison 2012 – La tomate de serre, Observatoire horticole, Conseil Québécois de l'horticulture, 12 février 2012. [http://www.cqh.ca/upload/pdf/Bulletin\\_5\\_13\\_Bilan\\_Tomate.pdf](http://www.cqh.ca/upload/pdf/Bulletin_5_13_Bilan_Tomate.pdf)

- a. Entreprendre des discussions avec un distributeur, partageant des valeurs communes avec le secteur pour qu'il s'engage dans ce programme.
2. Favoriser des partenariats d'affaires avec les épicerie indépendantes et les fruiteries;
3. Réaliser une analyse des actions et stratégies en circulaire des bannières d'alimentation;
4. Poursuivre les discussions avec les grandes chaînes d'alimentation pour améliorer les relations d'affaires;
5. Agir au niveau du commerce international en demandant au gouvernement du Canada de surveiller de près les importations en provenance du Mexique; de déposer, le cas échéant, une plainte antidumping et éventuellement de développer une entente pour l'instauration d'un prix plancher pour les différentes catégories de tomate comme cela se fait actuellement entre les États-Unis et le Mexique :
  - a. Travailler en partenariat avec les représentants des associations des autres provinces.
6. Poursuivre le travail pour la reconnaissance l'inclusion dans les règles de commerce international de la définition de la tomate de serre aux fins d'étiquetage et de prix.

### 7.1.3. Développer les marchés porteurs et le marché d'exportation

#### CONTEXTE

Selon la société Nielson, citée dans le rapport du Groupe AGEKO, « la demande pour les produits biologiques est en hausse. Selon les dernières données disponibles, la valeur des ventes au détail de produits biologiques au Canada atteignait les 2 milliards de dollars en 2008, soit une hausse de plus de 65 % depuis 2006. Par ailleurs, on estime à environ 1,2 milliard de dollars les ventes qui se feraient directement aux consommateurs ou par des circuits de distribution autres que les détaillants traditionnels ». Les entrevues auprès des experts du milieu, au sujet du marché des légumes biologiques, nous confirment qu'il y a beaucoup d'opportunités, et ce, tant du côté des marchés conventionnels que pour les marchés de niches, comme les paniers biologiques. En période hivernale, il y a pénurie et les acteurs de la distribution alimentaire se tournent invariablement vers l'importation, même pour le panier biologique. Dans les discussions de groupe portant sur l'agriculture urbaine, nous avons également constaté que les produits biologiques sont en demande dans les supermarchés dans la mesure où le prix n'excède pas certaines limites (+/- 20 %).

Au Québec, la culture du poivron en serre couvrait moins de 1 ha en 2010, alors qu'au Canada (255 ha), la progression se poursuit. Pourtant, la demande sur le marché est très présente et c'est principalement les producteurs du Mexique, d'Europe (Hollande, Belgique et Espagne) et de l'Ontario qui comblent cette demande. Au cours des derniers mois, ce sont plus de trois hectares qui se sont ajoutés au Québec afin d'alimenter les grandes chaînes d'alimentation. Pour les producteurs, c'est à la fois une stratégie de diversification afin de réduire les contrecoups des bas prix occasionnés par les importations de tomates et aussi une opportunité de développer de nouveaux marchés. Les experts rencontrés sont unanimes à propos du fait qu'il y a tout un marché à développer pour le poivron.

Parallèlement, au niveau du développement des nouveaux marchés, les experts interrogés suggèrent de mettre l'accent sur la recherche technicoéconomique afin de documenter le potentiel des nouveaux marchés et les tendances de consommation

Dans le dernier plan stratégique sectoriel, produit par Zins Beuchesne et Associés en 2002, un des objectifs stratégiques visait une meilleure pénétration des marchés d'exportation. À ce moment,

on visait les marchés de niches, tels celui de la tomate biologique, et les légumes sans OGM et sans pesticides. Or, depuis, les exportations québécoises connaissent beaucoup de fluctuations. Outre l'année 2010, elles tendent à décroître d'année en année comme en témoigne le tableau 6 à l'annexe 4.

Et pourtant, selon le Groupe AGEÇO, « alors que la production québécoise de légumes de serre est encore largement tournée vers l'approvisionnement des marchés intérieurs, la production canadienne dessert davantage les marchés d'exportation. Sur la production totale canadienne, à peu près la moitié est exportée en 2009. »<sup>13</sup> Ce sont les piments et les concombres qui ont été les plus exportés par les Canadiens. Peut-être que la conjoncture des taux de change n'est pas favorable actuellement. Toutefois, la production en serre n'est pas très développée aux États-Unis. Il y a certainement des marchés à conquérir et, indubitablement, le positionnement de produits sans pesticides pourrait faire la différence.

### **DÉFIS À RELEVER**

Un des grands défis sera d'augmenter les superficies en production biologique, en production de poivrons (conventionnels et biologiques) et autres produits de spécialités. Un soutien au niveau de l'expertise sera plus que nécessaire pour que les producteurs assument de nouvelles régies de production introduites par ces nouveaux produits (ex. poivrons) ou ces nouveaux modes de production. Aussi, il sera opportun de faire des études pour bien circonscrire les raisons des problèmes limitant nos activités d'exportation, soit définir les enjeux et les conditions permettant de conquérir ces marchés. Un regard sur ce qui se fait collectivement en Colombie-Britannique pourrait nous éclairer à ce niveau.

### **RÉSULTATS ATTENDUS**

- Le marché du secteur biologique est en progression et celui des paniers biologiques est comblé en bonne partie par des produits québécois, et ce, à l'année;
- La production de l'ensemble des légumes de serre augmente pour combler les besoins du marché québécois;
- Les entreprises ayant la capacité d'exporter disposent de stratégies pour pénétrer ces marchés.

### **MOYENS**

1. Encourager la production biologique en fonction de la demande afin de combler les pénuries de marchés, notamment en période hivernale;
2. Encourager la diversification de la production notamment de poivrons (conventionnels et biologiques) et de concombres notamment en lien avec la demande du marché
3. Documenter les freins à l'exportation des produits maraîchers québécois :
  - a. Mettre en place, dans la mesure du possible, les mesures permettant de contrer les freins à l'exportation

---

<sup>13</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGEÇO, page 48.

### 7.1.4. Améliorer la mise en marché des légumes de serre et la collaboration entre les producteurs

#### CONTEXTE

Toujours selon l'enquête d'AGECO, « Le tiers des entreprises de légumes de serre ont exprimé un intérêt à regrouper leur offre pour faciliter la mise en marché de leurs produits. Il s'agit d'un élément mentionné par tous les acheteurs interrogés : regrouper l'offre afin de fournir un volume plus important. Outre les critères de qualité et de prix, il est nécessaire que les fournisseurs qui approvisionnent ces canaux soient adaptés à la structure des grandes chaînes d'alimentation et des autres acheteurs (courtiers, grossistes) : volume adéquat, centralisation des opérations et des intervenants. Ainsi, les relations commerciales seront simplifiées. »<sup>14</sup> Aussi, il faut mentionner qu'à partir de 2014, les chaînes exigeront de tous leurs fournisseurs une certification de salubrité et de traçabilité.

Nous savons que les producteurs de la Colombie-Britannique travaillent ensemble et regroupent des volumes. Est-ce pour cela qu'ils obtiennent des résultats sur les marchés de l'exportation? Quoi qu'il en soit, plusieurs producteurs québécois, déjà présents dans le marché du semi-gros travaillent déjà ensemble pour regrouper volontairement des volumes.

Enfin, un des moyens identifiés par les clubs de production et les producteurs consultés pour réduire les coûts de production est de faire des achats en commun. Nous savons que dans le secteur ornemental, il se fait des achats en commun sur une base informelle à l'initiative de quelques producteurs. Il serait intéressant qu'une organisation se préoccupe de cette question et offre ce type de services aux producteurs maraîchers en serre.

#### DÉFIS À RELEVER

Le principal défi identifié sera d'encourager et de conscientiser les producteurs aux avantages de se réseauter tant pour la mise en marché que pour les achats d'intrants. Aucune organisation n'a les fonds pour initier de telles initiatives afin de les aider à structurer des ententes entre eux. Aussi, il sera important que les producteurs qui désirent collaborer se conforment aux règles de salubrité et de traçabilité à la ferme et se dotent d'une accréditation.

#### RÉSULTATS ATTENDUS

1. Des volumes sont regroupés pour donner accès aux marchés;
2. Des achats en commun sont réalisés afin de réduire les coûts de production (intrants, dont les transplants);
3. Un plus grand nombre de producteurs sont accrédités pour la salubrité et la traçabilité.

#### MOYENS

1. Examiner, là où il y a un besoin, la faisabilité de regrouper les produits de serre des producteurs pour offrir des volumes supérieurs aux acheteurs et la mise en place d'achats regroupés et de prêts d'équipement :

<sup>14</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGEÇO, page 30.

- a. Explorer les mécanismes de gestion des surplus et des ententes contractuelles (volumes, qualités, prix, etc..) pouvant être mis en place entre les producteurs participants;
  - b. Examiner comment mieux coordonner l'offre des tomates de serre auprès de la grande distribution :
    - i. Mettre en œuvre des solutions innovantes et souples.
  - c. Explorer des mécanismes d'achats d'intrants en commun.
2. Sensibiliser les producteurs pour qu'ils s'engagent dans des processus d'accréditation pour assurer la salubrité et la traçabilité
  3. Analyser les besoins des chaînes et identifier les enjeux gagnants à leurs yeux.

## **7.2. Orientation no 2 — Agir sur la rentabilité et la compétitivité des entreprises**

<b>Agir sur la rentabilité et la compétitivité des entreprises</b>	1. Favoriser la modernisation des infrastructures pour accroître l'efficacité et réduire les coûts, dont ceux de l'énergie
	2. Réduire la facture énergétique, notamment via des mesures d'appui au niveau du coût de l'électricité
	3. Améliorer l'efficacité énergétique des entreprises
	4. Améliorer la performance en gestion des serriculteurs et de leurs ressources

La deuxième orientation s'attaque aux coûts de production et à la productivité principalement au niveau des moyens de production, de l'énergie et de l'efficacité quant à l'organisation du travail. Au niveau des coûts de production, nous savons que les coûts de l'énergie et ceux de la main-d'œuvre sont les plus importants et constituent des éléments-clés pour la rentabilité. Trois études récentes ont été mises à contribution pour orienter les discussions du comité.

Dans un premier temps, le Groupe AGEKO a produit pour le compte du SPSQ un portrait des infrastructures de production au Québec. Ce rapport descriptif a été analysé et soumis au comité de suivi du présent plan de développement pour recommandations. Depuis la réalisation de l'étude du Groupe AGEKO en 2011, il y a eu au moins quatre ajouts de serres de grande superficie. Ce qui a un impact significatif sur le poids relatif des serres de grande superficie dans ce secteur et sur l'amélioration des infrastructures moyennes.

Ensuite, l'expérience acquise avec le projet de suivi sur les audits énergétiques (rapport remis par le SPSQ au BEIE) et le projet d'outil de diagnostic et de budgétisation en main-d'œuvre de serres maraîchères (Rapport remis par le SPSQ au CEGA en février 2013) a également été mis à contribution pour l'établissement des priorités d'action en vue d'améliorer la rentabilité des entreprises de ce secteur.

### **7.2.1. Favoriser la modernisation des infrastructures pour accroître l'efficacité et réduire les coûts, dont ceux de l'énergie**

#### **CONTEXTE**

L'analyse du rapport du groupe AGEKO nous démontre que 50 % des entreprises au Québec sont âgées de plus de 25 ans. Les serres doivent être, dans bien des cas, remplacées, car la mise à

niveau de l'isolation, de la ventilation, de la luminosité ne serait pas un investissement optimal pour la rentabilité.

Au niveau de l'énergie, la plupart des petites installations n'ont pas de système central. L'installation d'un système à la biomasse, alternative possible aux produits pétroliers, risque d'accroître les coûts totaux pour la chauffe étant donné le coût d'entrée élevé des investissements par m<sup>2</sup> pour les petites superficies. Au niveau de l'efficacité énergétique, les lacunes les plus importantes notées sont les écrans thermiques, l'isolation, le contrôle climatique ordonné, la hauteur des serres et la protection contre le vent.

Quant à l'efficacité de la main-d'œuvre, les lacunes suivantes sont les plus souvent observées soit : la qualité de la gestion de la main-d'œuvre, les infrastructures et l'absence d'équipements tels que les charriots de travail pour le travail en hauteur, les charriots pour la récolte, les rails pour les charriots (absence d'allées en ciment), les pulvérisateurs adéquats pour les traitements et finalement, de transpalettes et autres équipements de transport de la récolte.

Quant au conditionnement, le milieu affiche des lacunes importantes au niveau de l'utilisation d'équipements semi-automatiques, de l'aménagement du lieu de travail et de l'utilisation de convoyeurs.

Les éléments précédents constituent les lacunes les plus souvent observées. Toutefois, chacune des entreprises vit ses propres réalités et les besoins en matière de mise à niveau des infrastructures varient d'une entreprise à l'autre. Il convient donc de souligner que tout investissement doit se faire après une étude approfondie de la situation de chacune des entreprises. Des diagnostics d'efficacité énergétique et de main d'œuvre, assortis de budgets partiels, doivent préalablement être réalisés pour bien évaluer la situation.

Enfin, au niveau des intentions des producteurs d'augmenter leurs superficies :

- « En 2010, près de 70 % de l'ensemble des producteurs de légumes de serre cultivent la même superficie qu'il y a cinq ans;
- Moins de 10 % ont diminué leur superficie en production, alors qu'un peu plus de 20 % l'ont augmentée;
- En ce qui concerne les décisions à venir d'ici trois ans, plus de la moitié (56 %) des entreprises prévoient garder la même taille, 8 % prévoient réduire leur superficie, un peu moins du tiers (31 %) envisagent d'augmenter leur taille :
  - Plus des deux tiers (69 %) des producteurs qui ont augmenté leur superficie par les années passées prévoient poursuivre leur croissance dans les années à venir;
  - Parmi les producteurs de très grande taille (10 000 mètres carrés ou plus), 86 % prévoient augmenter leur superficie d'ici trois ans<sup>15</sup> ;
  - « Dans les trois prochaines années, 61 % des répondants envisagent d'apporter des améliorations à leurs infrastructures de serre. Une forte majorité de ceux-ci (86 %) prévoient alors tenir compte de l'amélioration de l'efficacité énergétique de leurs installations »<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO, page 13

<sup>16</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO, page 32

## DÉFIS À RELEVER

Les enjeux ici sont de mettre à niveau les infrastructures de production de manière à pouvoir atteindre les objectifs de croissance que ce plan de développement propose. En effet, si l'on désire augmenter la production de tomates de serre de plus de 50 ha et diminuer de 50 % les importations de tomates de serre du Mexique et de l'Ontario, il faudra des équipements modernes. Un investissement dans les technologies de pointe est très élevé. Pour rentabiliser un tel investissement, il faut produire des cultures où les rendements sont élevés et éprouvés pour le Québec, où les coûts de production sont contrôlés. Il faudra aussi produire sur la plus longue période possible. Au Québec, on y arrive dans la laitue et les tomates.

Cependant, si l'on désire également accroître de 50 ha les superficies de serre produisant d'autres légumes de serre (poivrons, concombres, fines herbes, etc.), il devient important pour les producteurs de mettre à niveau de leurs installations. Dans l'optique d'être un élément important de la stratégie de la souveraineté alimentaire au Québec une aide gouvernementale est indispensable pour soutenir les producteurs, car, les rendements moindres (ou les coûts de production trop élevés) dans des cultures comme les poivrons et les concombres ne permettent pas aux producteurs du Québec de justifier de grand investissement.

## RÉSULTATS ATTENDUS

- Un parc serricole à la fine pointe technologique pour une compétitivité accrue;
- 30 % des entreprises produisent sur 12 mois;
- Contribuer significativement à la stratégie de souveraineté alimentaire du Gouvernement du Québec.

## MOYENS

1. Viser la mise en place d'un programme de mise à niveau/remplacement des infrastructures qui tiendrait compte du fait que 50 % des serres ont plus de 25 ans d'âge et qu'elles ne peuvent être mises à niveau efficacement;
2. Supporter à coûts partagés, entre producteurs et gouvernements, les coûts reliés aux diagnostics d'entreprise et de suivi pour toutes initiatives liées à la mise à niveau/remplacement des infrastructures ainsi que pour toutes modifications en lien avec le chauffage et l'efficacité énergétique.

### 7.2.2. Réduire la facture énergétique, notamment via des mesures d'appui au niveau de l'électricité

## CONTEXTE

Selon le portrait du Groupe AGECO, les producteurs de légumes de serre effectuent leurs ventes en moyenne, pendant une période de 6,5 mois par année. Très peu d'entre elles répartissent leurs ventes sur 12 mois.

Produire des légumes « 12 mois par année », c'est possible au Québec. L'expertise est présente, mais les coûts de l'énergie minent actuellement les efforts de produire plus particulièrement au niveau la composante numéro un, la lumière. Le secteur serricole maraîcher québécois est prêt à

contribuer au rehaussement de la proportion de produits agricoles du Québec de 33 à 50 % sur les tablettes des épiceries québécoises, mais pour jouer pleinement ce rôle, il faut compter sur un levier de développement : l'électricité à un coût concurrentiel. En effet, pour les producteurs qui produisent à l'année, le chauffage et l'éclairage représentent près de 30 % des coûts de production.

Au début des années 90, les superficies de serre québécoises étaient comparables à celles de la Colombie-Britannique et d'environ la moitié de celles de l'Ontario. En 2011, alors qu'au Québec ces superficies ont peu augmenté, en Colombie-Britannique elles étaient d'un peu plus du double de celles du Québec et en Ontario plus de 6 fois celles du Québec, et ce, en grande partie en raison des faibles coûts du gaz naturel.

L'efficacité énergétique est donc un enjeu majeur pour l'industrie serricole. C'est pour cette raison qu'en Ontario, le gouvernement provincial a grandement facilité l'accès au gaz naturel dans les années 1990. Cependant, au Québec, trop de producteurs doivent encore miser sur des énergies fossiles. En effet, l'huile et le mazout demeurent les principales sources énergétiques de chauffage des serres québécoises.<sup>17</sup> En Colombie-Britannique, ces énergies ne sont même plus utilisées dans les serres!

Déjà un acteur important de l'économie québécoise, le secteur de la production serricole pourrait en faire bien davantage. Mais pour ce faire, il doit lutter à armes égales avec ses principaux compétiteurs et donc pouvoir miser sur une source énergétique fiable, efficace et à un coût adapté à la réalité des productions.

### **DÉFIS À RELEVER**

- Un tarif électrique adapté pour :
  - Favoriser la production à l'année par un éclairage de photosynthèse;
  - Permettre de faire des économies, en termes de coûts, pour les équipements fixes;
  - Donner une alternative de chauffe plus économique aux énergies fossiles.
- Une entente à long terme dans le cas d'un soutien financier via les gouvernements.

### **RÉSULTATS ATTENDUS**

- Une énergie électrique à un coût avantageux, équivalent à 4 ¢/kW pour le chauffage et l'éclairage à l'année;
- Passer de 5 à 30 % pour la portion utilisée pour le chauffage électrique :
  - Augmentation de la production québécoise.
- Augmentation du nombre d'entreprises produisant à l'année :
  - 30 % des entreprises produisent sur 12 mois (doubler les superficies éclairées au Québec);
  - La présence accrue des produits québécois sur les tablettes à l'année;
  - La part de marché des autres légumes de serre augmente;
  - Affranchissement progressif des importations de l'étranger.
- Les coûts de l'énergie sont à la baisse, diminution du nombre d'entreprises dont le mazout est la seule ou la principale source de chauffage, augmentation de la rentabilité des entreprises et diminution des GES.

---

<sup>17</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO,

Parmi les autres résultats répertoriés par le SPSQ<sup>18</sup>, notons les avantages suivants pour l'ensemble de la société :

- Création plus de 2000 emplois répartis dans toutes les régions du Québec;
- Augmentation de 120 millions \$ des recettes monétaires en produits de serre (+ 43 %);
- Diminution de 30 millions de litres la consommation d'huile et de mazout et conséquemment diminution très significative des émissions de gaz à effet de serre;
- Avec un tarif adapté à la réalité du secteur, autour de 4 ¢/kWh, les serres québécoises utiliseraient 250 MkWh de plus en 2018, ce qui représente un marché non négligeable de 10 millions \$ pour Hydro-Québec, surtout dans la situation de surplus qui prévaut actuellement.

## MOYENS

1. Obtenir des politiques permettant d'assurer la compétitivité et la croissance du secteur :
  - a. Obtenir un tarif électrique qui favorise l'utilisation d'une énergie bon marché;
    - i. Consentir un tarif électrique préférentiel d'Hydro-Québec et adapté à la réalité du secteur dont, la remise en place d'un tarif biénergie en serriculture;
    - ii. Obtenir l'appui de la Régie de l'énergie dans le remplacement du tarif BT;
    - iii. Adapter le tarif M d'Hydro-Québec, pour tenir compte de la fluctuation des coûts de l'énergie, d'une saison à l'autre, en agriculture.

### 7.2.3. Améliorer l'efficacité énergétique des entreprises

## CONTEXTE<sup>19</sup>

Peu de grandes superficies utilisent l'huile #2. Pourtant, c'est l'efficacité énergétique et la bonne opération des équipements, afin d'en assurer la longévité, qui pourront leur donner un avantage compétitif dans ce domaine. Plusieurs entreprises avec des superficies intermédiaires n'utilisent pas encore d'écran thermique même si leurs serres sont chauffées en février et novembre. Le rapport AGECO révèle que seulement 5 % des serres ont un écran thermique; ceci ne nous indique pas la superficie et le secteur de production, mais cela semble peu. Au niveau de la protection contre le vent, le tiers des serres opérant durant l'hiver n'ont pas de protection et seulement 25 % ont de la protection sur plus d'un côté. La moitié des serres opérant l'hiver contrôlent leur température avec des thermostats. Les producteurs utilisant la biomasse ont d'ailleurs tendance à négliger l'aspect de l'efficacité énergétique parce le coût du combustible est moindre. Si l'on considère le coût des infrastructures pour la chauffe à la biomasse et l'effet cumulatif à long terme de la non-efficacité énergétique, cette attitude peut créer un désavantage important sur le plan de la rentabilité.

Cependant dans l'enquête d'AGECO<sup>20</sup>, pour les entreprises prévoyant des changements, c'est l'amélioration de l'efficacité énergétique qui arrive en premier. Tous ces éléments démontrent bien qu'il y a amplement de la place pour effectuer des audits énergétiques afin d'identifier les investissements et les pratiques les plus susceptibles d'améliorer la rentabilité de l'entreprise le volume d'énergie économisée et les gains agronomiques devant être suffisant pour couvrir adéquatement les investissements requis.

<sup>18</sup> L'électricité : levier de développement économique du secteur serricole québécois, feuillet d'information, avril 2013, 2 pages.

<sup>19</sup> Par Gilles Cadotte, voir annexe 3 du présent document.

<sup>20</sup> Infrastructures et adoptions technologiques sur les entreprises serricoles du Québec. Groupe AGECO, octobre 2011. Tableau 3.9 page 28

Notons au passage qu'il y a un potentiel important de réduction de consommation de mazout chez tous les producteurs en serre puisqu'il y a environ 400 producteurs (des deux secteurs) qui chauffent principalement au mazout et qui consomment pour moins de 30 000 \$ d'énergie.

### DÉFIS À RELEVER

- Un programme de soutien pour les audits énergétiques, ouvert à toutes les entreprises, car il est difficile de justifier un investissement de plus de 6,000 \$ dans un audit pour des entreprises dont les coûts de chauffage avoisinent les 30,000 \$;
- Un programme ou des programmes visant l'efficacité énergétique, qui permet de faire des économies d'énergie à toutes les entreprises, peu importe leur taille, qui tiennent compte de la mise à niveau des infrastructures puisqu'elles sont souvent le facteur limitant majeur.

### RÉSULTATS ATTENDUS

- L'implantation des mesures recommandées via un audit énergétique pourrait donner en moyenne des économies d'énergie de l'ordre de 16 % en moyenne<sup>21</sup> dans les entreprises;
- Le chauffage aux énergies vertes se développe, tant au niveau de la qualité des équipements, des combustibles, que des services-conseils et se déploie dans les entreprises.

### MOYENS

1. Sensibiliser les serriculteurs à l'importance de faire des diagnostics d'efficacité énergétique;
2. Adapter et mettre en place des programmes, spécifiques au secteur serricole, notamment ceux du BEIE à la réalité de toutes les entreprises serricoles maraîchères :
  - a. Pour soutenir des audits énergétiques et l'implantation des mesures à mettre de l'avant afin de réduire les coûts de l'énergie;
  - b. Programmes qui tiennent compte notamment du Plan d'action visant la structuration de la chaîne d'approvisionnement et d'innovation en biomasse pour le chauffage en agriculture et de la réalité des autres énergies vertes.
3. Appuyer, techniquement et financièrement, le développement de technologies de chauffage aux énergies vertes, rentables et accessibles à tous.

## 7.2.4. Améliorer les performances en gestion des serriculteurs et de leurs ressources

### CONTEXTE

Le premier poste de dépenses en serriculture maraîchère est la main-d'œuvre et la productivité de cette dernière est un des éléments déterminants pour la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. Pour l'année 2011<sup>22</sup>, 190 entreprises se consacraient à la production maraîchère pour un total de 1420 employés. De ce nombre, un total de 910 employés (64 %) est dans la catégorie main-d'œuvre permanente et 510 employés (35,9 %) dans la catégorie main-d'œuvre saisonnière. Ce qui dénote une progression de la main-d'œuvre permanente face à l'année 2009 où un total de

<sup>21</sup> Rapport Final Projet pilote en serriculture, SPSQ, décembre 2011, p.75

<sup>22</sup> Source : Tableau 001-0055 Nombre total d'employés des producteurs de serre spécialisée, annuel (nombre), Tableau 001-0055 Nombre total d'employés des producteurs de serre spécialisés, annuel (nombre)

725 (55 %) employés était dans la catégorie main-d'œuvre permanente et 590 employés (44,8 %) dans la catégorie main-d'œuvre saisonnière.

Selon les conseillers techniques œuvrant dans le club de production Savoir-Serre, chez les entreprises de plus de 1,8 ha, les estimations de temps de main-d'œuvre associé à la production se situent entre 1.2 et 3,2 heures par mètre carré de superficie cultivable pour une utilisation des superficies 12 mois par année, ou 6 à 16 minutes\mois\m<sup>2</sup>. Dans les entreprises de 1200 à 4000 m<sup>2</sup>, ces temps varient de 1.2 à 3.74 heures par mètre carré pour une utilisation des superficies d'environ 8 mois par année ou 12 à 18 minutes\mois\m<sup>2</sup> par mois. Il y a donc une grande variabilité entre les entreprises et ceci est dû principalement à l'organisation du travail et des équipements en place. Dans les grandes entreprises (Ontario, Hollande, Colombie-Britannique), les temps de travail sont de l'ordre du 5 minutes\mois\m<sup>2</sup>

L'atteinte d'une performance optimale passe par l'établissement d'objectifs de performance technique dans la réalisation des différentes tâches. Toujours selon les conseillers techniques, les producteurs québécois passent 122 % plus de temps en comparaison avec les taux observés dans les grandes industries. Dans les entreprises de moins de 1200 m<sup>2</sup>, les producteurs prennent 163 % plus de temps, dans les entreprises de 1200 à 4000 m<sup>2</sup>, 96 % et chez celle de plus de 1,8 ha, 72 %. Les contre-performances techniques observées sont tributaires des infrastructures et des outils utilisés pour environ 51 % et des méthodes de travail ainsi que la gestion générale de la main d'œuvre pour 71 %.<sup>23</sup>

Si les producteurs investissent volontiers au niveau des infrastructures et des outils de production, ils ont certainement avantage à s'intéresser de plus près à l'organisation du travail et la gestion générale de leur entreprise puisque des gains de productivité pourraient facilement être obtenus.

Au cours des derniers mois, un outil de diagnostic de l'organisation du travail a été réalisé par le SPSQ via un projet soutenu par le Centre d'expertise en gestion agricole (CEGA). Cet outil souligne les cibles de performance à atteindre pour l'ensemble des tâches à réaliser dans une entreprise maraîchère et permet aux producteurs de s'y comparer. Parallèlement, un outil permettant de faire des budgets partiels est également disponible pour vérifier la rentabilité de faire des changements au niveau des outils de production. Les producteurs auraient avantage à faire appel aux services d'un conseiller en gestion et d'un conseiller technique afin de les aider à cibler leurs faiblesses.

Enfin, nos discussions avec les acteurs du milieu nous indiquent qu'il y a une pénurie de « chefs de culture » dans les entreprises. Le problème ne semble pas en être un de rémunération, car les salaires versés sont très concurrentiels. Toutefois, la charge de travail peut-être lourde en termes de responsabilité et d'heures travaillées.

## **DÉFIS À RELEVER**

Le principal défi est de faire prendre conscience aux producteurs de l'importance de s'ouvrir à de nouvelles façons de faire. Les aspects de gestion des ressources humaines sont souvent perçus comme un fardeau et peu de producteurs pensent à se remettre en question à ce niveau. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, un sondage réalisé par la Table ronde horticole canadienne révèle que l'innovation la plus souhaitée par les producteurs est celle qui permettrait de réduire la

---

<sup>23</sup> Constat fait par Climax Conseils à la suite de l'étude « Indicateurs technico-économiques au service de l'organisation du travail en serriculture maraîchère », réalisé par le SPSQ, mars 2013.

main-d'œuvre et par le fait même, les coûts de production.<sup>24</sup> Heureusement, le club de production Savoir-Serre a mis ce type d'intervention dans ses priorités d'action pour les prochaines années.

L'autre défi de taille est d'intéresser des étudiants universitaires à choisir le métier de chefs de cultures. Bien que la formation académique de base en agronomie soit un bon actif pour l'étudiant, il serait intéressant de revoir le cursus de cours pour y intégrer des formations pratiques directement en entreprise pour qu'ils soient en mesure d'agir avec efficacité dès leur arrivée dans l'entreprise.

## RÉSULTATS ATTENDUS

- Des programmes de formation et de coaching sont disponibles pour les entreprises;
- 50 % des entreprises sont impliquées dans des activités de développement des compétences.

## MOYENS

1. Développer des programmes de formation et de coaching au sein des entreprises, notamment :
  - a. Organisation du travail;
  - b. Gestion des ressources humaines;
  - c. Normes de sécurité alimentaire;
  - d. Développement de marchés.
2. Développer des méthodes originales pour promouvoir ce type d'initiatives (achat de banques d'heures, séminaires de quelques jours, visites, conférenciers de prestige, etc.);
3. Poursuivre les efforts de formation en entreprise dans le cadre du PAMT;
4. Examiner comment former des chefs de cultures en entreprise :
  - a. En partenariat avec l'Université Laval :
    - i. Définir les compétences requises;
    - ii. Développer une offre de services au niveau d'une maîtrise technique.

### 7.3. Orientation no 3 — Favoriser le développement des marchés, du savoir et de l'expertise

Favoriser le développement des marchés, du savoir et de l'expertise	1. Accroître les activités de recherche et d'innovation au profit du plus grand nombre de producteurs en serre
	2. Créer un lieu de convergence pour orienter et mettre en œuvre les activités liées au développement de l'expertise
	3. Favoriser l'accès à l'innovation dans les produits, les procédés et normes, pour toutes les entreprises

La troisième orientation vise les activités de recherche, d'innovation et de transfert. Sans ordonner les priorités de recherche ou d'innovation, ce rôle revenant au *Comité culture en serre du CRAAQ*, le comité de suivi a jugé opportun de souligner que les aspects liés au développement des marchés sont importants. Actuellement, en serriculture maraîchère, il n'y a pas de moyen collectif à l'ensemble des producteurs pour faire de la recherche et de l'innovation. Aussi, le seul centre d'innovation, le Centre d'information et de développement expérimental en serriculture (CIDÉS) a

<sup>24</sup> Laniel, Claude, Directeur général, Conseil Québécois de l'horticulture

cessé ses principales activités à la fin de l'année 2012. Donc, l'innovation est principalement l'affaire des entreprises de plus de 1,8 ha surtout, qui en collaboration avec le milieu universitaire, parviennent à faire de la recherche et de l'innovation. Toutefois, cette recherche demeure dans le domaine privé. Pour les entreprises de moins de 4 000 m<sup>2</sup>, il n'y a plus à proprement parlé de lieu d'innovation. Qui plus est, les programmes de R ET D des gouvernements ont été resserrés ce qui a considérablement ralenti les activités des entreprises à ce niveau. Aujourd'hui, le club de production Savoir-Serre et le SPSQ parviennent, à la mesure de leurs moyens limités, à initier des projets d'innovation qui ont des retombées pour tous. Donc au niveau de la recherche et de l'innovation, nos consultations nous ont amenés à identifier trois types de besoins :

- Le financement collectif des activités de recherche et d'innovation;
- La mise en place d'un réseau d'expertises pour mener des activités de recherche et d'innovation et,
- Favoriser la R ET D dans les entreprises.

### **7.3.1. Accroître les activités de recherche et d'innovation au profit du plus grand nombre de producteurs en serre**

#### **CONTEXTE**

Au niveau des grappes agroscientifiques du gouvernement fédéral, nous en sommes en 2013 à la deuxième ronde pour ces programmes de financement couvrant 5 ans. Au niveau des producteurs québécois, outre des participations privées, aucun projet collectif n'a été initié. Pourtant, ce programme constitue un levier financier très important puisqu'il supporte 75 % des efforts de recherche; le milieu doit donc investir 25 % des sommes requises.

Ici, il y a donc peu de concertation et de coordination entre les producteurs alors qu'à peu près tous les compétiteurs canadiens sont organisés ou structurés pour les activités de recherche et de promotion. En effet, les producteurs ontariens et britanno-colombiens sont régis par des « marketing board » dont les prélevés permettent des campagnes agressives de promotion et des investissements importants dans des projets de recherche. Ces compétiteurs tirent très bien leur épingle du jeu et possèdent des marchés très diversifiés en matière de clientèles et de produits.

Si le secteur maraîcher en serre désire atteindre les objectifs de croissance, identifiés au point 4, les producteurs devront investir collectivement dans des projets de recherche selon l'avis de tous les experts rencontrés. Il faudra donc investir dans la recherche afin de donner des ailes au présent plan de développement en soutenant, entre autres, le développement de nouvelles cultures et de nouveaux marchés, en maximisant les moyens de production dont le développer des technologies d'éclairage de photosynthèse plus efficace et dans la réduction des coûts énergétiques. Sans financement collectif, il sera toujours difficile pour les producteurs d'influencer les choix de recherche qui peuvent faire une différence dans leur secteur.

Les membres du SPSQ réunis en assemblée générale en novembre dernier ont demandé à ce qu'un modèle d'organisation leur soit présenté lors de l'AGA 2013 afin d'être en mesure de constituer des fonds en vue de financer la recherche, le transfert technologique ainsi que des véhicules de promotion générique. Ceci constitue un très bon point de départ.

## DÉFIS À RELEVER

Le principal défi sera de rassembler les producteurs autour d'un objectif commun afin de financer la recherche et l'innovation collectivement, et ce, afin de créer un effet levier et d'être en mesure d'utiliser et de bénéficier collectivement des fonds gouvernementaux dédiés à la recherche, l'innovation et le transfert d'expertise (ex : Agri- innovation, grappes agro scientifiques, etc.). Ensuite, il sera important de trouver un véhicule d'information, tel qu'un centre d'expertise (ou autres structures analogues) regroupant l'ensemble des acteurs de l'industrie, afin de transférer les nouvelles connaissances acquises aux producteurs.

## RÉSULTATS ATTENDUS

- Un fonds collectif consacré à la recherche est mis en place;
- Influencer les choix de recherche en contribuant directement dans les projets;
- Les besoins de recherche sont définis annuellement et transmis aux principaux chercheurs universitaires;
- Un plus grand nombre d'experts est présent dans le milieu et l'expertise se développe;
- La capacité concurrentielle du secteur s'accroît;
- De nouveaux produits sont développés et mis en marché;
- L'offre des légumes de serre se diversifie;
- Réduction des coûts de production.

## MOYENS

1. Explorer et proposer aux producteurs différents scénarios possibles pour financer collectivement la promotion et la recherche :
  - a. Effectuer une analyse comparée des groupes horticoles au niveau des investissements en recherche et en promotion générique et leurs effets sur les parts relatives de marché;
  - b. Selon la volonté des producteurs, mettre en place un tel outil.
2. Participer aux programmes de recherche fédéraux dans 3 ans;
3. Définir annuellement les besoins de recherche et de transfert au sein du Comité cultures en serre du CRAAQ et les faire connaître.

### 7.3.2. Créer un lieu de convergence pour orienter et mettre en œuvre les activités liées au développement de l'expertise

## CONTEXTE

En serriculture maraîchère, la recherche universitaire se fait principalement à l'Université Laval et à l'Université McGill. Des chercheurs d'agriculture Canada collaborent avec ces institutions. Au niveau de l'innovation et du transfert technologique, il y a l'Institut québécois du développement de l'horticulture ornementale (IQDHO), le Centre d'innovation et d'expérimentation de Lanaudière (CIEL), le Centre de recherche de Mirabel (CRAM) et le Centre les Buissons qui ont des projets ponctuels en serriculture maraîchère. Le Centre d'information et de développement expérimental en serriculture (CIDES) qui a cessé ses principales activités à la fin de l'année 2012 était l'organisation qui a développé le plus d'études en serriculture maraîchère. Son autre créneau d'excellence était l'énergie en serriculture.

De toutes ces organisations, aucune ne fait de veille commerciale, concurrentielle ou technologique au bénéfice du secteur des légumes de serre et aucune d'elles n'est impliquée dans des activités de communication auprès des producteurs. Seul le club de production Savoir-Serre le fait pour ses membres.

Dans un document de réflexion, M. Claude Laniel, directeur général du CQH, souligne que « sur le plan collectif la connaissance se développe particulièrement dans les centres de recherche et dans les organisations d'expertises. On observe également une difficulté pour certains groupes-conseils et centres d'expertise à financer leurs activités. En procédant constamment par projet on met en péril certaines organisations et l'on mobilise énormément de ressources au sein de nos organisations. Il devient très difficile de pérenniser nos actions et de conserver l'expertise et nos experts. L'expertise est longue à développer et le roulement de personnel rend la chose encore plus difficile. » Dans le cas du CIDES, sans sources de financement autres que celles provenant des crédits d'impôt et la gestion par projet, la pérennisation de ses activités fut donc impossible.

M. Laniel poursuit, « l'innovation au sein du secteur requiert une approche sectorielle à caractère macro-économique ou organisationnelle. Si l'entreprise a avantage à investir dans l'innovation afin d'en retirer un bénéfice direct, le secteur lui ne dispose pas des mêmes retombées. Le secteur ne tire pas profit de l'innovation directement et celle-ci ne procure pas de revenu additionnel aux organisations. On doit donc mettre en place des mesures et des programmes qui peuvent supporter de manière continue l'innovation destinée à l'ensemble du secteur. Le Gouvernement demeure un allié indispensable au support de l'innovation à caractère macro-économique. Que ce soit par un support à la formation continue et régulière ou par la recherche. »

Le comité de suivi estime, tout comme certains experts rencontrés, que le secteur maraîcher doit se doter d'un centre d'expertise, qu'il soit virtuel, donc décentralisé, ou non. Aussi, certains centres d'innovation nommés précédemment seraient également disposés à étendre leur champ d'intervention au secteur maraîcher en serre. Évidemment, la question touchant le financement du développement des affaires, des activités de veille et des frais fixes sont un des enjeux importants dans leur prise de décision.

Au niveau du financement, si les producteurs décident de financer collectivement la recherche et l'innovation, cela aiderait grandement à structurer un centre qui se consacre à l'innovation. Aussi, il serait peut-être intéressant de regarder du côté des distributeurs et des fabricants d'intrants dans le processus d'innovation. Ces derniers peuvent être des alliés de premier rang dans l'innovation, dans le financement de la recherche, dans le support au transfert technologique et dans la commercialisation de nouveaux produits. Les membres du comité de suivi croient que nous devons innover à ce niveau et sonder tous les intervenants (universités, ITA, centres d'expertises, fabricants, distributeurs, clubs de production et autres) pour voir comment structurer une organisation efficace, ouverte à tous et objective, et ce, pour le plus grand bénéfice des acteurs du secteur.

#### **DÉFIS À RELEVER**

- S'entendre au sein de l'industrie sur des enjeux et des besoins communs;
- Se donner un mode opérationnel objectif et équitable;
- Financer les activités de base par les partenaires toujours sous un mode objectif et équitable.

## RÉSULTATS ATTENDUS

- Un centre d'expertise/réseau d'innovation, virtuel ou autre, en serriculture maraîchère est créé;
- Un plus grand nombre d'experts est présent dans le milieu et l'expertise se développe de façon mieux réseautée à l'étranger.

## MOYENS

1. Encourager des partenariats universitaires/centre d'expertise et de transfert/conseillers/fournisseurs et producteurs :
  - a. Explorer les possibilités d'instaurer un réseau d'innovation ouvert pour tester de nouvelles technologies et faire des projets d'innovation :
    - i. Financement à même des fonds collectifs provenant de différentes sources;
    - ii. Obtenir un financement de base des gouvernements pour le développement des affaires et de la veille;
    - iii. Impliquer l'Université Laval et l'ITA afin de favoriser l'utilisation des serres FCI.
2. Se doter d'un observatoire virtuel afin de mieux alimenter Agri-réseau en information de pointe sur l'actualité en production maraîchère en serre.

### **7.3.3.Favoriser l'accès à l'innovation dans les produits, les procédés et normes, pour toutes les entreprises.**

## CONTEXTE

Il est difficile pour les entreprises de moins de 4000 m<sup>2</sup> d'investir en recherche et développement, d'une part parce qu'elle n'a pas les ressources internes et d'autre part parce qu'elle aura une grande difficulté à trouver du financement auprès de son institution financière. Un autre important facteur est lié à l'impossibilité de profiter pleinement des retombées fiscales pour les entreprises enregistrées. Aussi, avec le resserrement des programmes de R ET D des gouvernements, il devient de plus en plus complexe de produire les documents tant pour les demandes que pour les rapports. Ceci explique en grande partie pourquoi les entreprises de moins de 4000 m<sup>2</sup> investissent peu dans la recherche et le développement. Les membres du comité de suivi estiment qu'il serait opportun qu'un centre d'expertise développe une offre de service d'aide et d'information auprès des entreprises de moins de 4000 m<sup>2</sup>.

## DÉFIS À RELEVER

- Donner accès à l'expertise pour la R ET D dans les petites entreprises;
- Accès aux crédits d'impôt en R ET D très complexe;
- Présence de nouveaux programmes (Agri-Innovation).

## RÉSULTATS ATTENDUS

- Les entreprises font des investissements dans le développement de nouveaux procédés augmentant leur rentabilité;
- Offre de produits accrus.

## MOYENS

1. Obtenir un meilleur appui technique et informationnel au niveau R ET D pour toutes les entreprises via un centre d'expertise ou un réseau d'innovation.

### **7.4. Orientation no 4 — Dynamiser la filière pour mettre en œuvre la stratégie**

<b>Dynamiser la filière pour mettre en œuvre la stratégie</b>	<b>1. Surveiller l'environnement d'affaires et initier/supporter des initiatives structurantes pour le secteur</b>
	2. Favoriser un lieu d'échanges et d'action en serriculture maraichère dynamiques et plus représentatifs du marché

#### **7.4.1. Surveiller l'environnement d'affaires et initier/supporter des initiatives structurantes pour le secteur**

## CONTEXTE

Cette orientation donne à la table filière maraîchère en serre et ses partenaires la responsabilité de faire le suivi du présent plan sectoriel. Dans tout plan de développement, il est impossible de prévoir l'avenir avec certitude et il sera important que cette organisation soit à l'affût des changements dans l'environnement et de faire les ajustements nécessaires au plan de développement et à son plan d'action.

## DÉFIS À RELEVER

Un des grands défis sera certainement de trouver les sources de financement pour les différentes initiatives à mettre de l'avant.

## RÉSULTATS ATTENDUS

- Le plan d'action est mis à jour annuellement.

## MOYENS

1. Réviser annuellement le plan sectoriel de développement et se donner un plan d'action réaliste selon l'évolution de l'environnement d'affaires face au marché.

#### **7.4.2. Revoir l'approche filière de façon à la rendre plus représentative par la participation des chaînes**

## CONTEXTE

Afin de donner vie à ce plan de développement, il devient essentiel de bâtir des ponts plus formels avec les représentants des grands distributeurs. Il est donc souhaité qu'ils soient invités

formellement à participer aux travaux de la filière. Cela serait également une excellente opportunité de revoir le rôle de la filière et son fonctionnement.

Aussi, le milieu de la production maraîchère en serre vit des problématiques souvent semblables à celles vécues par la production maraîchère en plein champ. Que l'on pense en autres aux relations avec les chaînes d'alimentation, aux règles de salubrité, aux processus d'homologation des pesticides, etc. Selon certains, il y a plusieurs dédoublements et cela occasionne des problématiques au niveau de la cohérence des actions. Le comité de suivi estime qu'il serait des plus avantageux d'opérer un rapprochement avec la table filière maraîchère afin de voir comment mieux travailler ensemble.

#### **DÉFIS À RELEVER**

- Meilleure implication des grands distributeurs dans les travaux des tables filières maraichères;
- Revoir le fonctionnement des tables filières pour les dynamiser.

#### **RÉSULTATS ATTENDUS**

- Des tables filières maraichères dynamiques et plus représentatives du marché.

#### **MOYENS**

1. Revoir le rôle et le fonctionnement de la table filière :
  - a. Pour mieux impliquer les chaînes;
  - b. Examiner la possibilité de regrouper la table filière maraichère et celle en serriculture maraichère assorties de sous-comités pour la production maraîchère en champs et un sous-comité pour la serriculture maraichère.

## **8. Conclusion – les conditions de succès**

Afin d'atteindre les résultats attendus de ce plan de développement, le milieu consulté ainsi que les membres du comité de suivi croient que les conditions suivantes doivent être remplies :

- Un positionnement des légumes de serre et plus de promotions auprès de la population;
- Une plus grande collaboration avec les grands distributeurs;
- Un financement collectif et équitable de la promotion générique et de la recherche de la part des producteurs;
- Une collaboration étroite des producteurs en serre avec Aliments du Québec;
- Une plus grande diversification des produits en serre de manière à combler la demande du marché;
- Dans une perspective d'augmentation des hectares de tomates notamment, une meilleure collaboration dans l'offre de la tomate de serre sera nécessaire pour un accès à une saine concurrence des producteurs d'ici sur le marché intérieur;
- Un appui ferme des gouvernements dans le soutien de la croissance du secteur via des mesures d'adaptation au niveau technologique, des mesures de soutien au niveau de l'énergie, et des outils d'études et de valorisation des produits du Québec;
- Une plus grande efficacité dans la gestion de la main d'œuvre et de l'efficacité de l'organisation du travail;
- Une collaboration de tous les acteurs du milieu dans l'innovation et le transfert d'expertise;
- Des investissements judicieux de la part des producteurs grâce à des diagnostics d'entreprises avant tout investissement important;

Il ne tient qu'à tout un chacun de prendre ses responsabilités et de s'approprier le plan d'action du plan de développement de la serriculture maraîchère québécoise.

**Annexe 1 – L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces<sup>25</sup>**

<p><b>Les forces identifiées,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Concertation sur des outils communs comme l'Info-Prix et concertation ponctuelle</li> <li>♦ Dynamisme de l'expertise, tant pour les petites, moyennes et grandes entreprises</li> <li>♦ Encadrement technique (services-conseils)</li> <li>♦ Grande pénétration des marchés à l'échelle locale et régionale par plusieurs petites entreprises</li> <li>♦ Une réputation de produits de grande qualité</li> <li>♦ Une énergie verte (électricité) en surplus</li> <li>♦ Un savoir-faire au niveau de l'éclairage</li> <li>♦ La disponibilité d'un PAMT et la reconnaissance professionnelle de l'ouvrier serricole.</li> </ul>	<p><b>Les faiblesses identifiées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ L'efficacité de la main-d'œuvre et de la gestion de celle-ci</li> <li>♦ Peu de ressources en RD appliquées au secteur serricole maraîcher et faible transfert technologique</li> <li>♦ Faible nombre d'entreprises dont la période d'opération est annuelle</li> <li>♦ Coût de production élevé dans un contexte très compétitif (Énergie et main-d'œuvre)</li> <li>♦ Diversification relativement faible de l'offre (tomate encore largement dominante)</li> <li>♦ Gestion variable de la salubrité entre les entreprises</li> <li>♦ Peu de moyens concertés pour les activités de promotion et de recherche</li> <li>♦ Peu de marques de commerce.</li> </ul>
<p><b>Les opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Miser sur l'achat Québec (le rendre aussi incontournable que Food Land Ontario ou Buy American)</li> <li>♦ Positionner le secteur plus fermement dans le biologique et sans pesticide, l'agriculture de proximité et produits locaux</li> <li>♦ Créer un lien plus étroit avec les épiceries locales indépendantes (par les entreprises de plus petite taille qui desservent les marchés de proximité ou de niche)</li> <li>♦ Positionnement de certaines chaînes face à l'achat local</li> <li>♦ Développer des produits qui respectent les plus hautes normes en matière environnementale</li> <li>♦ La province enregistre des surplus d'électricité</li> <li>♦ Développer des technologies pour des solutions énergétiques</li> <li>♦ Desservir davantage le marché l'hiver (éclairage de photosynthèse)</li> <li>♦ Supporter la mécanisation et l'organisation du travail pour réduire les coûts de main-d'œuvre</li> <li>♦ Regrouper l'offre pour assurer un volume adéquat</li> <li>♦ Explorer les possibilités de diversifications intraspécifique (même espèce, différentes formes, grosseurs, couleurs), interspécifique (nouveaux légumes), variétés plus goûteuses et emballage.</li> </ul>	<p><b>Les menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Concurrence féroce de joueurs comme le Mexique.</li> <li>♦ Forte concentration de la distribution au Québec, principal marché des entreprises québécoises, et pression sur les marges</li> <li>♦ Augmentation du coût de chauffage</li> <li>♦ Pénurie de main-d'œuvre compétente</li> <li>♦ Faible rentabilité et capacité de financement limité</li> <li>♦ Baisse des prix et concurrence déloyale</li> <li>♦ Désavantage au niveau de la lutte phytosanitaire.</li> <li>♦ Pas de centre de recherche spécialisé et conséquemment de transfert technologique</li> <li>♦ Absence de contre partie financière collective pour appuyer les programmes gouvernementaux structurant.</li> </ul>

<sup>25</sup> Inspiré et validé à partir d'une étude d'AGECO : légumes de serre : portrait, diagnostic et opportunités de développement, juin 2011

**Annexe 2 – Les personnes consultées**

<b>Personnes</b>	<b>Organisations</b>
<b>Dr Mark Lesfrud</b>	Université Mc Gill
<b>Marie-Claude Limoges</b>	IQDHO
<b>Yanick Harnois et Caroline Forest</b>	Industrie Harnois
<b>Linda Lévesque</b>	Serre Ovation
<b>Sylvain Lefort et Guillaume Proulx-Gobeil</b>	Serres Lefort
<b>Jean Gobeil</b>	Consultant
<b>Gilles Turcotte</b>	Consultant
<b>Jacques Thériault</b>	Au nom du Club Savoir-serre
<b>Gilles Cadotte</b>	Consultant
<b>Éric Chagnon</b>	Consultant
<b>Daniel Ruel</b>	Directeur général, Fédération des producteurs de pommes du Québec
<b>Louis Dionne</b>	Directeur général, Syndicat des producteurs en serre du Québec
<b>Alyne Savary</b>	Union des producteurs agricoles
<b>Claudia Charuest</b>	Aliments du Québec

### **Annexe 3 – Problématiques et pistes de priorités d'action afin d'améliorer la rentabilité des entreprises**

Par M. Gilles Cadotte, à partir du rapport sur les infrastructures en collaboration avec M. Jean-Luc Poirier

#### **Introduction**

Le présent document vise à tracer un portrait des problématiques du secteur de la serriculture maraîchère au Québec. Le rapport *Infrastructures et adoptions technologiques sur les entreprises serricoles du Québec* sert de référence de base pour tracer le portrait de ses infrastructures. Il est à noter que ce document a été produit en octobre 2011 à partir d'une enquête réalisée en janvier et février 2011 par le GROUPE AGÉCO. Depuis ce temps, il y a eu au moins quatre ajouts de serres de grande superficie ce qui a un impact significatif sur le poids relatif des serres de grande superficie dans ce secteur et sur l'amélioration des infrastructures moyennes.

L'expérience acquise avec le projet de suivi sur les audits énergétiques (rapport remis par le SPSQ au BEEI) ainsi qu'avec le projet d'outil de diagnostic et de budgétisation en main-d'œuvre de serre maraîchère (Rapport remis par le SPSQ au CEGA en février 2013) a été également mis à contribution afin d'aider à l'établissement des priorités d'action pour améliorer la rentabilité des entreprises de ce secteur.

#### **Nombre d'entreprises et superficie de l'enquête du Groupe AGECO**

Le tableau 1 ci-dessous montre que 12 % du total des entreprises (ayant plus de 5 000 m<sup>2</sup>) exploitent 72 % de la superficie de production. Cependant, l'importance de la superficie d'une des entreprises enquêtée a créé une certaine distorsion dans la répartition des entreprises selon la superficie; en excluant cette entreprise, la superficie moyenne devient 3 693 m<sup>2</sup> ce qui correspond à la valeur de 3 890 m<sup>2</sup> publiée dans le Rapport final *Projet-pilote en serriculture* présenté au BEEI par le SPSQ.

Catégorie d'entreprise selon la superficie	Nombre		Moyenne		Superficie	
	d'entreprises	%	m <sup>2</sup> /entreprise	%		%
<b>500 à 999</b>	23	23	618	3		
<b>1 000 à 1 999</b>	34	34	1 446	9		
<b>2 000 à 4 999</b>	29	29	2 788	16		
<b>5 000 à 9 999</b>	5	5	6 576	6		
<b>10 000 et +</b>	7	7	49 109	66		
<b>Total</b>	98	100	5 315	100		

Les entreprises de moins de 5 000 m<sup>2</sup> ont une superficie moyenne de 1 677 m<sup>2</sup> tandis que celles de plus de 5 000 m<sup>2</sup> ont une moyenne d'environ 30 000 m<sup>2</sup>. Ce profil de la distribution des superficies se consolide puisque durant les deux dernières années, quatre producteurs avec des superficies de plus de 1 ha ont ajouté plusieurs ha de production. Ceci correspond bien à ce qui a été déclaré lors

<sup>26</sup> Infrastructures et adoptions technologiques sur les entreprises serricoles du Québec. Groupe AGECO, octobre 2011. Tableau 3.3 page 5.

de l'enquête au début de 2011, à savoir que plus de 33 % des producteurs songeait à prendre de l'expansion et que pour ceux qui ont agrandi leur entreprise dans les 5 dernières années, cette proportion était de 50 %.

La grosseur de la superficie va fortement influencer le mode de distribution. Le groupe des plus petites superficies va surtout vendre directement au public et/ou directement aux magasins d'alimentation, tandis que les grandes superficies vont surtout livrer leurs produits aux entrepôts des chaînes d'alimentation ou aux grossistes. Ceux de grosseur intermédiaire (2 000 à 5 000 m<sup>2</sup>) vont surtout livrer directement aux magasins leurs produits.

La grosseur de la superficie va aussi influencer l'importance du % des revenus provenant de la vente des produits de serre. L'enquête d'AGECO mentionne que seulement 47 % des producteurs ont plus de 75 % de leurs revenus provenant des produits de serre.

Selon Statistique Canada, catalogue 2010 # 22-202, la superficie totale des serres dans le secteur maraîcher serait de 78 ha et si on ajoute les serres ou entreprises à vocations mixtes, cette superficie globale devrait atteindre environ 88 ha (Rapport du projet de suivi sur les audits énergétiques remis par le SPSQ au BEEI, novembre 2011).

### Types de culture et superficie.

La production de tomates est la culture la plus répandue (81 % des entreprises en cultivent), mais, ce sont les grandes superficies qui détiennent proportionnellement plus de la superficie. Les petits producteurs ont en moyennes des productions plus diversifiées étant donné qu'ils ont des canaux de distribution plus directs ou courts. Les producteurs avec les plus grandes superficies ont tendance à se spécialiser davantage dans un type de culture.

**Tableau 2. Répartition des superficies par culture**

	Superficie	Entreprises <sup>1</sup>
Culture	%	%
Tomates	66	81
Laitues	19	35
Concombres	8	68
Autres	6	37
Poivrons	1	23

Si on se réfère au catalogue de statistique Canada, on constate que la proportion de superficies consacrée à la production de concombre et de poivrons est beaucoup moindre; en Ontario les superficies consacrées aux concombres, aux poivrons et aux tomates sont semblables. Par contre, le Québec a en proportion nettement plus de laitues et d'autres cultures.

Le poivron nécessitant l'utilisation de la serre durant 12 mois (et des températures de culture plus élevées que la tomate) ainsi que des serres très hautes afin d'optimiser sa rentabilité, le profil des producteurs du Québec ne favorise pas cette production; par contre, l'utilisation de la biomasse et une superficie de plus de 1 hectare pourraient sans doute donner un élan à cette culture au Québec.

## Âge des infrastructures

L'enquête du Groupe AGECO rapporte que l'année moyenne d'acquisition des entreprises est de 1991. Ceci laisse croire qu'une bonne portion du parc serricole maraîcher, plus de la moitié, a plus de 25 ans d'âge; si l'on prend le tableau 4.3 de l'enquête d'AGECO, l'année moyenne de construction des serres sans égard au secteur de production et à la leur superficie serait d'environ 1993.

Pour cette portion, s'il n'y a pas eu de mise à niveau, l'isolation, la ventilation, la hauteur et la luminosité ne seront pas optimales affectant ainsi négativement la productivité et les coûts d'opérations.

## Énergie

### Combustible utilisé pour chauffer les serres

Pour les producteurs de moins de 5 000 m<sup>2</sup>, c'est l'huile #2 qui sert surtout à combler la majorité des besoins de chauffe. Pour les plus grandes superficies, plus de 5 000 m<sup>2</sup>, c'est dans l'ordre, le gaz naturel, les huiles usées et la biomasse qui sont les combustibles les plus utilisés<sup>27</sup> (Données de 2010)

**Tableau 3 – Énergie pour la chauffe selon la source utilisée % à l'intérieur de la strate de superficie**

Légumes : Énergie pour la chauffe selon la source utilisée % à l'intérieur de la strate de superficie											
Catégorie d'entreprise superficie en m <sup>2</sup>	Nombre	Mazout %	Huiles usées %	Gaz Naturel %	Propane %	Biomasse %	Électricité %	Résiduel Éclairage %	Géoth. %	Autres %	Total %
500 à 999	55	81,8	0,0	0,0	7,0	10,2	1,0	0,0	0,0	0,0	100,0
1 000 à 1 999	81	67,9	0,0	2,9	7,0	18,7	3,5	0,0	0,0	0,0	100,0
2 000 à 4 999	69	49,1	5,0	3,1	7,0	31,0	2,4	0,5	0,7	1,0	100,0
5 000 à 9 999	12	15,9	20,0	30,4	3,0	29,2	1,5	0,0	0,0	0,0	100,0
10 000 et +	9	3,8	26,7	36,5	0,3	17,8	0,0	8,2	0,0	6,7	100,0
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>18,9</b>	<b>19,8</b>	<b>27,0</b>	<b>2,4</b>	<b>21,3</b>	<b>0,9</b>	<b>5,2</b>	<b>0,1</b>	<b>4,4</b>	<b>100,0</b>

En 2013, la proportion de la chauffe assurée par la biomasse devrait être de l'ordre de 26 à 28 % tandis que la celle des huiles usées aurait diminué de façon significative. Il est à noter que 74 % des besoins d'énergie pour la chauffe se situent dans les entreprises de 5 000 m<sup>2</sup> et plus.

**Tableau 4. Énergie requise pour la chauffe kWh (net de chauffe)**

Catégorie d'entreprise superficie en m <sup>2</sup>	Total kWh	Répartition du total %
500 à 999	5 896 626	1,6
1 000 à 1 999	25 834 307	7,0
2 000 à 4 999	64 846 236	17,6
5 000 à 9 999	40 956 817	11,1
10 000 et +	230 199 440	62,6
<b>Total</b>	<b>367 733 426</b>	<b>100,0</b>

<sup>27</sup>Rapport du projet de suivi sur les audits énergétiques remis par le SPSQ au BEEL, novembre 2011

Les entreprises avec les superficies plus petites utilisent le combustible qui est plus dispendieux. Par contre, leurs cycles de production (tableau 4.13 d'AGECO et SPSQ<sup>2</sup>) sont en général plus courts et de ce fait, elles ont une intensité énergétique moindre, le poids de l'énergie dans leur coût de production est ainsi amoindri. Cependant pour celles qui ont une période d'utilisation des serres plus longue, l'utilisation de l'huile #2 constitue un désavantage compétitif important. L'utilisation de la biomasse avec le coût d'infrastructure le moins élevé devrait être envisagée. L'optimisation de l'efficacité énergétique est dans leur cas crucial pour améliorer leur rentabilité.

Pour les serres qui opèrent de décembre à mars, 25 % étaient chauffés à partir d'un système de chauffage central avec l'eau chaude, 42 % avec un système de chauffage central avec l'air chaud et 33 % étaient chauffés avec des fournaies individuelles et à l'air chaud. L'enquête d'AGECO n'a cependant pas séparé la production horticole et la production maraîchère pour cet item. Les superficies de plus de 1 ha sont cependant chauffées à l'eau chaude par un système central. Pour le petit producteur chauffant avec des fournaies individuelles à l'air chaud, le coût d'une transformation au chauffage à la biomasse sera plus important parce qu'il devra passer à un système central.

### **Efficacité énergétique**

Peu de grandes superficies utilisent l'huile #2. Dans, leur cas c'est l'efficacité énergétique et la bonne opération des équipements afin d'en assurer la longévité qui pourront leur donner un avantage compétitif dans ce domaine. Plusieurs entreprises avec des superficies intermédiaires n'utilisent pas encore d'écrans thermiques même si leurs serres sont chauffées en février et novembre. Le tableau 4,27 révèle que seulement 5 % des serres ont un écran thermique; ceci ne nous indique pas la superficie et le secteur de production, mais cela semble peu. Au niveau de la protection contre le vent, le tiers des serres opérant durant l'hiver n'ont pas de protection et seulement 25 % ont de la protection sur plus d'un côté. La moitié des serres opérant l'hiver contrôlent leur température avec des thermostats. Les producteurs utilisant la biomasse ont d'ailleurs tendance à négliger l'aspect de l'efficacité énergétique parce le coût du combustible est moindre. Si on considère le coût des infrastructures pour la chauffe à la biomasse et l'effet cumulatif à long terme de la non-efficacité énergétique, cette attitude peut créer un désavantage important sur le plan de la rentabilité.

Cependant dans l'enquête d'AGECO<sup>28</sup>, pour les entreprises prévoyant des changements, c'est l'amélioration de l'efficacité énergétique qui arrive en premier. Tous ces éléments démontrent bien qu'il y a amplement de la place pour effectuer des audits énergétiques afin d'identifier les investissements et les pratiques les plus susceptibles d'améliorer la rentabilité de l'entreprise le volume d'énergie économisée et les gains agronomiques devant être suffisant pour couvrir adéquatement les investissements requis.

### **Luminosité**

Cet élément ne faisait pas partie de l'enquête d'AGECO. Cependant, la lumière constitue un élément déterminant pour le rendement. Les serres plus âgées sont de par leur structure moins lumineuse. Ceci est particulièrement important pour les mois où les journées sont plus courtes que la nuit. Un manque de lumière va automatiquement allonger les cycles de production et

---

<sup>28</sup> *Infrastructures et adoptions technologiques sur les entreprises serricoles du Québec. Groupe AGECO, octobre 2011. Tableau 3.9 page 28*

diminuer le rendement affectant ainsi la rentabilité. Ceci sur le plan économique pourrait avoir autant de valeur que l'efficacité énergétique. L'état du recouvrement du toit de la serre joue également un rôle dans l'apport lumineux; comme environ 90 % des serres utilisent un toit de polyéthylène double, les producteurs devraient apporter une attention particulière au contrôle de la condensation et du vieillissement du plastique.

## **Eau**

96 % de producteurs enquêtés ont mentionné ne pas éprouver de problèmes d'approvisionnement d'eau. 45 % des entreprises réchauffent l'eau d'irrigation, et ce, par un échangeur de chaleur dans la majorité des cas. Ceci est sans doute relié à période de production.

## **Main-d'œuvre, équipements et infrastructures.**

### *Travail en hauteur*

Selon les superficies de production par cultures, environ 75 % des superficies de serres maraîchères requerraient du travail en hauteur. Cependant dans l'enquête d'AGECO, 59 % des producteurs mentionnent que cela ne s'applique pas (tableaux 3.15). Ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'une portion importante des répondants sont des petits producteurs ayant des cycles de productions courts et qu'une bonne partie des autres cultures (voir tableau2) est assumée par ceux-ci. Toutefois, 45 % de ceux déclarant l'utilisation d'équipements pour le travail en hauteur ont rapporté l'utilisation d'escabeau. Cette pratique est en grande partie le lot des petits producteurs et leur crée un sérieux handicap en ce qui a trait à la productivité de la main-d'œuvre. Dans le chiffrier Excel *Outil de diagnostic de productivité en main-d'œuvre serres* qui a été produit lors du projet *Indicateurs technicoéconomiques au service de l'organisation du travail en serriculture maraîchère* (Rapport livré par le SPSQ au CEGA en janvier 2013), l'utilisation d'un chariot roulant pour le travail en hauteur est l'item qui a le plus d'effet sur la quantité des heures de travail dans la serre (il diminue le temps de travail d'au moins 50 % pour les tâches reliées). Sur le total d'heures de pertes temps dans la tomate beef et causé par les entraves d'infrastructures et d'outils, cet item compte à lui seul pour 37 %.

### *Travail à la bonne hauteur*

L'utilisation de gouttière suspendue nécessite une hauteur de serre appropriée. Pour cela, il faut au moins une hauteur de serre de 14 pieds à la gouttière du toit. Ceci permet de donner une position optimale au travailleur pour effectuer leurs tâches. La majorité des serres de légumes ont une hauteur des broches de culture inférieure à 12 pieds (AGECO tableau 3.28). La plupart des grandes superficies ont cependant une hauteur adéquate à cet effet.

### *Équipements reliés à la récolte (Rails, Chariots, transpalette, etc.)*

Pour la tomate et les concombres, plus du tiers du travail en serre touche à la récolte. Pour utiliser un transpalette, cela prend une allée de ciment; 16 % des répondants dans les légumes ont répondu utiliser un transpalette ou la moitié où cela s'appliquait (AGECO tableau 3.38). Pour utiliser un chariot de récolte, cela prend des rails dans les allées et des trottoirs en béton (AGECO tableau 4.27). Seulement 16 % de répondants (ornemental et maraîcher) ont répondu avoir un trottoir en béton.

### *Traitement de la récolte*

Dans la tomate, environ 30 % du temps des ouvriers est consacré au classement et à l'emballage. AGECO rapporte au tableau 3.37 que 66 répondants sur 76 procèdent manuellement au conditionnement de la récolte et à l'emballage. L'utilisation d'équipement semi-automatisé ou automatisé est liée à l'importance de la superficie et du volume à traiter. L'utilisation de tel équipement permet de diminuer le temps d'au moins de moitié pour ces tâches. La semi-automatisation devrait valoir pour plusieurs entreprises intermédiaires. Pour les cas où il y a peu de volume et que les ventes se font directement cela ne s'applique toutefois pas. 45 % des répondants ont mentionné la présence d'une zone réservée à conditionnement des produits et 70 % rapportait la présence d'une chambre froide.

## Conclusion

La qualité des infrastructures est certainement influencée par leur âge et leur grosseur (AGECO tableau 3.8) en ce qui a trait à leur productivité. Cependant, l'attitude par rapport à une situation peut avoir aussi un impact déterminant sur la productivité et la compétitivité d'une entreprise. L'entrepreneur n'est pas impuissant par rapport à sa situation. Bien au contraire et une attitude d'amélioration continue assure habituellement le succès. Ouverture d'esprit, curiosité, échange avec les autres entreprises, créativité et discipline, voilà ce qui rend en premier lieu les entreprises compétitives.

Les expériences des audits énergétiques et du projet sur le suivi des audits ont démontré, hors de tout doute, qu'on pouvait améliorer de façon rentable son efficacité énergétique et, de par le fait même, sa compétitivité, et ce, quelle que soit la grosseur de l'entreprise. Les outils de diagnostic pour la main d'œuvre démontrent bien les effets de la modernisation et des méthodes de travail sur l'efficacité du travail. Les chiffres démontrent que pour bien des situations on peut avec de bons outils diminuer de moitié le temps requis pour des tâches.

Pour les petites et moyennes entreprises, on doit cependant exercer de la prudence lorsqu'on investit pour améliorer la productivité. C'est pourquoi l'utilisation de budget partiel est requise afin de s'assurer de la rentabilité de la mesure prise. Il faut connaître dans quelle mesure un investissement ou un changement va demeurer rentable selon le rendement technique obtenu, les fluctuations du coût d'implantation du changement, le coût unitaire de la main-d'œuvre, etc. Ces éléments sont évidemment sujets à varier. Il faut donc connaître ses marges de manœuvre et les risques lorsque l'on veut effectuer un changement. Également, certains investissements ont un coût d'entrée minimum et il faut connaître le volume minimum d'économies à générer pour les justifier (effet d'échelle). Le niveau d'investissement par m<sup>2</sup> ou par kg de produit peut aussi être fortement influencé ou peu influencé selon le cas par superficie à couvrir ou le volume à traiter. (Voir exemple d'un cas type annexe A).

Pour les petites et moyennes superficies, l'efficacité de la main d'œuvre et les coûts de l'énergie sont des éléments clés pour la rentabilité. Pour la plupart des cas un accompagnement professionnel sera nécessaire sur le plan technique et sur le plan gestion afin de reconnaître quel changement est souhaitable spécifiquement pour l'entreprise et de quelle façon il doit se faire (nécessité de suivi).

L'analyse des superficies démontre également qu'il y a une réelle opportunité dans la diversification de la production. Cependant, cela doit se faire avec des infrastructures permettant de compétitionner sur le plan de l'efficacité de la main-d'œuvre, l'éclairage artificiel et le chauffage à la biomasse pouvant donner au Québec un avantage compétitif.

**En résumé – les besoins les plus urgents pouvant accroître la rentabilité des entreprises.**

Les éléments suivants nous semblent donc prioritaires :

- 50 % des entreprises au Québec ont plus de 25 ans d'âges. Celles-ci doivent être dans bien des cas remplacées, car leur mise à niveau au niveau de l'isolation, la ventilation, la luminosité ne serait pas un investissement optimal au niveau de la rentabilité;
- Au niveau de l'énergie, la filière de la biomasse est la plus rentable, mais dans le cas des petites installations, beaucoup n'ont pas de système central. L'installation d'un tel système risque d'accroître les coûts totaux pour la chauffe étant donné le coût d'entrée élevé des investissements par m<sup>2</sup> pour les petites superficies;
- Au niveau de l'efficacité énergétique, les investissements suivants doivent être considérés comme prioritaires :
  - Écran thermique;
  - Isolation;
  - Contrôle climatique ordonné;
  - Protection contre le vent.
- Au niveau de l'efficacité de la main d'œuvre, les lacunes suivantes devraient être comblées :
  - Charriots de travail en hauteur, chariots pour la récolte, rails pour les chariots;
  - Pulvérisateurs adéquats pour les traitements;
  - Allées de ciments et rails;
  - Transpalettes et autres équipements de transport de la récolte.
- Quant au conditionnement, le milieu affiche des lacunes importantes au niveau de l'utilisation d'équipements semi-automatiques, de l'aménagement du lieu de travail et de l'utilisation de convoyeurs.

Enfin, tous ces investissements, rappelons-le, doivent se faire après étude approfondie de la situation de chacune des entreprises. Des diagnostics d'efficacités énergétiques et de main d'œuvres assortis de budgets partiels doivent préalablement réalisés pour bien évaluer la situation comme en témoigne le tableau suivant.

## Extrait du fichier de budget partiel cas type

Tomates beefsteak (500 m<sup>2</sup>, 8 mois d'opérations)

Sommaire des périodes de récupération de l'investissement		
Item	PRI ans	Investissement requis \$
Position des tubes perforés et supports de tiges	0,5	250 \$
Rails de guidage	6,5	6 240 \$
Gouttières suspendues	12,5	7 000 \$
Tablier de travail	0,3	20 \$
Chariot d'outils spécialisés	17,1	300 \$
Chariot de récolte	0,9	500 \$
Chariot de travail en hauteur	2,7	6 000 \$
Transpalette	3,4	350 \$
Pulvérisateur	2,7	3 000 \$
Broche de transition pour l'abaissement	8,5	100 \$
Convoyeur de boîtes vers la salle de tri	10,1	500 \$
Table de travail salle de classement	10,5	2 000 \$
Étiqueteuse à air comprimé	2,8	500 \$
Classeuse usagée pour le calibre	41,2	10 000 \$
Aménagement espace de travail	2,5	2 000 \$
Résumé de l'effet des mesures sur le changement de culture, l'entretien et la récolte de la culture	4,1	23 760 \$
Résumé de l'effet des mesures sur le classement et l'emballage	10,3	15 000 \$
<b>Sommaire global</b>	<b>6,5</b>	<b>38 760 \$</b>

**Annexe 4 – Les statistiques relatives aux indicateurs**Tableau 3— Les sources de données<sup>29</sup>

No	Indicateurs	Sources de données
1	Superficies	Enquête annuelle sur les serres, les pépinières et les gazonnières de Statistique Canada CANSIM, Tableau 001-004
2	Importations Exportations	Profil bioalimentaire, édition 2010, Québec Division du commerce international de Statistique Canada
3	Nombre d'emplois	Enquête annuelle sur les serres, les pépinières et les gazonnières de Statistique Canada CANSIM, Tableau 001-0055 Conseillers techniques et de gestion
4	Nombre de mois en opération	Enquête annuelle sur les serres, les pépinières et les gazonnières de Statistique Canada CANSIM, Tableau 001-0047
5	Aliments du Québec	Site Internet d'Aliments du Québec, section Bottin
6	Circuits de distribution	Catalogue 22-202 X2011000-fr

**EXPLOITATIONS ET TYPES DE CULTURES**

Tableau 4 — Nombre d'exploitations de légumes de serre, Québec

	2008	2009	2010	2011	2011/2010 %
Tomates	320	344	370	376	1,6
Concombre	233	254	278	282	1,4
Laitues	74	85	97	98	1
Poivrons	60	55	51	52	2
Fines herbes	89	82	76	77	1,3
<b>Total</b>	<b>403</b>	<b>412</b>	<b>422</b>	<b>428</b>	<b>1,4</b>

Source : MAPAQ, Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec, édition 2011.

Le nombre total d'exploitations varie peu d'année en année. L'enquête d'AGÉCO nous donne une image assez semblable, et ce, à partir de données primaires. En effet, selon l'enquête auprès des producteurs produisant plus de 5 000 \$ de vente par production, c'est le secteur de la production de fines herbes qui a connu une plus grande popularité ces dernières années comme en témoigne le tableau suivant tiré du « Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement ».

Tableau 5 — Nombre d'exploitations de légumes de serre produisant plus de 5 000 \$ de vente annuellement, Québec

	2005	2006	2007	2008	2009	
Tomates	296	296	297	298	298	74,8 %
Concombre	212	212	213	190	190	47,7 %
Laitues	66	66	65	64	64	16,1 %
Poivrons	54	59	65	50	50	12,6 %
Fines herbes	81	89	97	97	97	27,4 %
<b>Total</b>	<b>389</b>	<b>392</b>	<b>394</b>	<b>396</b>	<b>398</b>	<b>100,0 %</b>

Source : Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport final, juin 2011, Groupe AGÉCO

<sup>29</sup> Tiré et inspiré de Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO, page 88.

Ce tableau nous indique également que c'est la production de la tomate de serre qui est la plus commune suivie du concombre et de la laitue. La production de tomates domine largement dans les produits cultivés par les producteurs québécois. L'enquête 2011 du Groupe AGÉCO révèle que 35 % des producteurs ont quatre productions ou plus, que 53 % des superficies de production sont dédiés à la production de tomates et 21 % à la laitue. Enfin, 15 % des entreprises possèdent 70 % de la superficie totale de production.

Tableau 6 — Types de culture observés en 2011

Principales cultures	Pourcentage relatif	Production principale en %
Tomates	82 %	62 %
Concombres	71 %	14 %
Laitues	34 %	5 %
Poivrons	23 %	0 %
Fines herbes	26 %	5 %
Transplants de légumes	22 %	-
Autres (légumes et ornementale)	33 %	14 %

Source : Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport final, juin 2011, Groupe AGÉCO

## SUPERFICIES ET PRODUCTIVITÉ

Tableau 7 - Superficies cultivées (hectares) en légumes de serre, Québec

	2007	2008	2009	2010	2011
Tomates	47	54	51	55	58
Concombres	14	7	7	9	7
Laitues	12	11	n d.	n d.	n.d.
Poivrons	0,6	0,6	n d.	n d.	n.d.
Fines herbes	4,8	5,0	5,2	5	5
<b>Total</b>	<b>78,5</b>	<b>77,7</b>	<b>n d.</b>	<b>n d.</b>	<b>n.d.</b>

Source : MAPAQ, Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec, édition 2011.

Les superficies en tomates de serre au Québec ont poursuivi leur progression passant de 40,9 ha en 2005<sup>30</sup> à 53,8 ha en 2008. En 2011, elles sont de 58 ha. La production de concombre semble se stabiliser, tout comme pour les fines herbes. Malheureusement, nous ne disposons pas de statistiques à jour pour la laitue et le poivron, mais nous savons que 4 entreprises ont pris de l'expansion avec des serres de grande superficie, dont une avec 5 ha de poivrons.

Tableau 8 - Croissance de la serriculture au Québec et en Ontario de 2009 à 2011

	QUÉBEC			ONTARIO			COLOMBIE-BRITANNIQUE		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Superficie (ha)	71,4	78,2	84	768	805	818	252	271	272
Nombre d'entreprises	190	205	190	240	255	235	105	120	120
Ventes \$/m <sup>2</sup>	116	120	116	79	81,5	87	97,5	93	97

Source : Catalogue 22-202 X2011000-fr

<sup>30</sup> Portrait québécois et diagnostic de la production de légumes de serre et opportunités de développement, Rapport Final, juin 2011, Groupe AGÉCO, page 10

Le Québec est au troisième rang de la production en serre au Canada après l'Ontario et la Colombie-Britannique. Toutefois, en raison de l'utilisation de l'éclairage artificiel dans les entreprises québécoises de plus de 1,8 ha, la productivité ici est substantiellement meilleure. Par contre, les entreprises Ontariennes sont de plus grandes dimensions pour une moyenne de 3,4 ha par producteur en 2011, suivi de la Colombie-Britannique à 2,2 ha et à ,44 ha au Québec.

### BALANCE COMMERCIALE

Tableau 9 - Commerce international – bilan des exportations et des importations, légumes de serre (K\$)

Légumes	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011/2010
<b>Exportations</b>	5 142	8 1789	4 229	3910	3077	6 645	3 186	-52
<b>Importations</b>	13 035	12 679	26 228	12 519	13 636	7037	8610	22,4

Source : Profil bioalimentaire, édition 2010, Québec

Les exportations québécoises connaissent beaucoup de fluctuation. Outre l'année 2010, elles tendent à décroître d'année en année. Pour les importations, dans l'ensemble elles tendent aussi à diminuer, mais ceci ne tient pas compte de l'année 2012 où beaucoup de produits provenant du Mexique se sont retrouvés sur les tablettes des épiceries québécoises. Au niveau canadien cependant les importations ne cessent de croître. Ce sont des statistiques à surveiller prochainement.

### NOMBRE D'EMPLOI

Tableau 10 - Main d'œuvre, Québec, serres spécialisés en légumes

Main d'œuvre	2009	2010	2011
<b>Nombre total d'employés</b>	1315	1550	1420
<b>Employés saisonniers <sup>1</sup></b>	590	695	510
<b>Employés permanents <sup>2</sup></b>	725	855	910

Source : Tableau 001-0055 Nombre total d'employés des producteurs de serre spécialisée, annuel (nombre), Tableau 001-0055 Nombre total d'employés des producteurs de serre spécialisés, annuel (nombre)

#### Renvois :

1. - Main-d'œuvre saisonnière qui travaille moins de 8 mois par année.
  2. - Main-d'œuvre permanente qui travaille plus de 8 mois par année.
  3. - Exclut les exploitations mixtes (légumes, fleurs et plantes).
- E.- Utiliser avec prudence.

Pour l'année 2011, 190 entreprises se consacraient à la production maraîchère pour un total de 1420 employés. De ce nombre, un total de 910 employés (64 %) est dans la catégorie main-d'œuvre permanente et 510 employés (35,9 %) dans la catégorie main-d'œuvre saisonnière. Ce qui dénote une progression de la main d'œuvre permanente face à l'année 2009 où un total de 725 (55 %) employés était dans la catégorie main-d'œuvre permanente et 590 employés (44,8 %) dans la catégorie main-d'œuvre saisonnière.

Tableau 11 - Main d'œuvre, Québec, Serres spécialisées en légumes, nombre d'employés par hectare

Main d'œuvre	2009	2010	2011
<b>Nombre total d'employés</b>	18,4	19,8	16,9
Employés saisonniers <sup>1</sup>	8,26	8,88	6,07
Employés permanents <sup>2</sup>	10,14	10,92	10,83

Source : utilisation des données des tableaux 5 et 7.

### NOMBRE DE MOIS EN OPÉRATION

Tableau 12 - Nombre de moi en opération au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique

	2008	2009	2010	2011
<b>Québec</b>	1320	1485	1540	1450
<b>Ontario</b>	2225	2780	2510	2375
<b>Colombie-Britannique</b>	900	870	1110	1070

Source : Catalogue 22-202 X2011000-fr

Le nombre de mois en opération connaît des fluctuations d'année en année pour toutes les provinces, mais ne connaît pas vraiment d'augmentation au Québec.

### ALIMENT DU QUÉBEC

Sur le Site d'aliments du Québec, nous dénombrons 12 producteurs en serre.<sup>31</sup>

### CANAUX DE DISTRIBUTION

Vente de légumes et fruits en serre selon les canaux de distribution au Québec

Canal de distribution	Unité	2009	2010	2011
<b>Grossistes canadiens</b>	\$	23 779 160	26 320 750	27 764 365
<b>Magasins à succursales</b>	\$	40 331 675	48 413 075	-
<b>Exportations</b>	\$	9 965 195	-	-
<b>Directement au public</b>	\$	6 903 570	6 151 060	3 856 740
<b>Autres circuits</b>	\$	-	4 738 090	-
<b>Total des ventes</b>	\$	82 808 290	94 394 885	97 357 210

Source : Catalogue 22-202 X2011000-fr

<sup>31</sup> <http://www.alimentsduquebec.com/repertoire-des-membres/recherche-des-nombres.html#f=%40c%3A19%7C&q=&p=1>

## Annexe 5 – Le Plan d'action, 2013 - 2018

<b>ORIENTATION 1 - AUGMENTER LES PARTS DE MARCHÉ DES LÉGUMES DE SERRE QUÉBÉCOIS</b>			
<b>Objectif stratégique 1.1 - Faire la promotion générique des légumes de serre du Québec en collaboration avec Aliments du Québec</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Réaliser des études de positionnement des produits du Québec par rapport aux stratégies de développement des marchés des compétiteurs et des exigences sociétales : <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Analyser le potentiel de développement pour les produits de serre (ex. marché ethnique)</li> <li>b. Positionner les légumes de serre du Québec, tenant compte des caractéristiques des légumes de serre québécois, dont notamment le faible usage des pesticides en production, la fraîcheur et des produits issus d'une agriculture de proximité</li> <li>c. Établir des lignes directrices pour favoriser l'adoption des critères retenus dans le positionnement du secteur</li> </ol>	Le rapport commandité par la table filière est déposé en mai 2013	Table filière serriculture maraîchère	2013
	Une étude est réalisée Un positionnement est défini	Table filière serriculture maraîchère	2014
	Des lignes directrices sont développées et diffusées aux producteurs et productrices en serre	Table filière serriculture maraîchère	2016
2. Développer une stratégie de communication et de promotion générique pour les légumes de serre, favorisant l'achat local par les consommateurs en collaboration avec Aliments du Québec : <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Travailler en collaboration avec Aliments du Québec pour faire reconnaître les caractéristiques définies dans l'étude de positionnement</li> <li>b. S'assurer qu'un nombre grandissant de producteurs de serre soit membres d'Aliments du Québec afin de développer des stratégies communes avec cette organisation :               <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Développer une stratégie portant sur le produit maraîcher en serre</li> <li>ii. Agir sur le consommateur et l'acheteur en</li> </ol> </li> </ol>	Les activités de promotion générique sont développées en collaboration avec Aliments du Québec	Aliments du Québec Table filière serriculture maraîchère SPSQ	Automne 2013
	Au moins 7 producteurs se joignent à Aliments du Québec annuellement portant le nombre de membres de 12 à 47 en 2018  Une augmentation du budget du	Tous les acteurs incitent les producteurs à rejoindre Aliments du Québec	2013-2018

<p>s'inspirant du concept Food Land Ontario</p> <p>iii. Augmenter la part financière du MAPAQ dans le financement d'Aliments du Québec</p> <p>c. Favoriser des partenariats avec les producteurs (regroupement) et les chaînes pour la promotion générique en magasin</p> <p>d. Encourager les initiatives telles que les regroupements volontaires de producteurs valorisant toute image de marque en lien avec la vision du secteur (caractéristiques distinctives, cultivés dans une perspective de développement durable)</p> <p>e. Participer aux travaux du comité HRI de la Table filière des productions maraîchères :</p> <p>i. Véhiculer le concept « Achat Québec » en partenariat avec l'AQDFL</p>	<p>MAPAQ</p> <p>Une campagne de promotion conjointe est faite annuellement.</p> <p>Le nombre de producteurs produisant en lutte intégrée augmente annuellement</p>	<p>Table filière serriculture maraîchère SPSQ, producteurs, chaînes Regroupements de producteurs</p>	<p>2015-2016</p> <p>2013-2018</p>
<p>3. Explorer et proposer aux producteurs différents scénarios possibles pour financer collectivement la promotion générique :</p> <p>a. Selon la volonté des producteurs mettre en place un tel outil.</p>	<p>Une étude portant sur la formule la plus efficiente est réalisée</p> <p>Un programme du MAPAQ est mis à contribution</p> <p>Une large consultation des producteurs est faite</p> <p>Les producteurs donnent un mandat à L'AGA de 2013</p>	<p>SPSQ</p>	<p>2013-2014</p> <p>Automne 2013 et 2014</p>

<b>ORIENTATION 1 - AUGMENTER LES PARTS DE MARCHÉ DES LÉGUMES DE SERRE QUÉBÉCOIS</b>			
<b>Objectif stratégique 1.2 - Augmenter la part des produits maraîchers en serre dans les chaînes d'alimentation</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Développer un programme de reconnaissance pour valoriser les épicerie qui favorisent davantage des légumes de serre du Québec : a. Entreprendre des discussions avec un distributeur, partageant des valeurs communes avec le secteur pour qu'il s'engage dans ce programme	Un distributeur s'engage dans un partenariat en 2014 Un autre distributeur s'engage en 2016	Table filière serriculture maraîchère	2018
2. Favoriser des partenariats d'affaires avec les épicerie indépendantes et les fruiterie	Les épicerie indépendantes augmentent la part des produits en serre du Québec dans leur offre de produit	Aliment du Québec SPSQ	2015
3. Réaliser une analyse des actions et stratégies en circulaire des bannières d'alimentation	Un balisage de la part des produits québécois est disponible annuellement Les stratégies de communication des chaînes sont mieux connues	UPA	2013-2018 Continu
4. Poursuivre les discussions avec les grandes chaînes d'alimentation pour améliorer les relations d'affaires	Les chaînes augmentent la part des produits québécois dans leur offre de produits Ils participent aux travaux de la Table filière maraîchère	SPSQ, Table filière serriculture maraîchère	2013-2018 Continu
5. Agir au niveau du commerce international en demandant au gouvernement du Canada de surveiller de près les importations en provenance du Mexique; de déposer, le cas échéant, une plainte antidumping et éventuellement de développer une entente pour l'instauration d'un prix plancher pour les différentes catégories de tomate comme cela se fait actuellement entre les États-Unis et le Mexique : a. Travailler en partenariat avec les représentants des associations des autres provinces Poursuivre le travail pour la reconnaissance l'inclusion dans les règles de commerce international de la définition de la tomate de serre aux fins d'étiquetage et de prix	Une entente établissant un prix plancher pour différentes catégories de légumes de serre.  Une définition de la tomate de serre, telle que proposée par le CCH, est incluse dans les définitions reconnues au niveau du commerce international	SPSQ, Conseil Canadien de l'horticulture et autres organisations de producteurs provenant notamment de l'Ontario et de la Colombie-Britannique	2013-2018 Continu

<b>ORIENTATION 1 - AUGMENTER LES PARTS DE MARCHÉ DES LÉGUMES DE SERRE QUÉBÉCOIS</b>			
<b>Objectif stratégique 1.3 – Développer les marchés porteurs et le marché d’exportation</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Encourager la production biologique en fonction de la demande afin de combler les pénuries de marchés, dont notamment en période hivernale	Le nombre d’hectares en production biologique augmente en relation directe avec la demande Des programmes d’aide à la conversion sont mis en place Un meilleur appui technique (ex : plateforme d’information) est offert aux producteurs désirant faire la conversion de leur production vers le bio En 2018, le marché des produits biologiques d’importation est comblé par la production Québécoise	Table filière biologique, Producteurs	2013-2018 Continu
2. Encourager la diversification de la production notamment de poivrons (conventionnels et biologiques) et de concombres notamment en lien avec la demande du marché	Programmes d’aide à la diversification en lien avec la demande Augmentation des parts de marché des poivrons et concombres du Québec		
3. Documenter les freins à l’exportation des produits maraîchers québécois : a. Mettre en place, dans la mesure du possible, les mesures permettant de contrer les freins à l’exportation	Des études portant sur le potentiel de l’exportation sont disponibles Les volumes de légumes exportés augmentent de annuellement. Les tendances de consommation sont connues notamment pour les types de légumes suivants (concombre laitue tomate et poivrons)	SPSQ, Table filière serriculture maraîchère	2014

<b>ORIENTATION 1 - AUGMENTER LES PARTS DE MARCHÉ DES LÉGUMES DE SERRE QUÉBÉCOIS</b>			
<b>Objectif stratégique 1.4 - Améliorer la mise en marché des légumes de serre et la collaboration entre les producteurs</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
<p>1. Examiner, là où il y a un besoin, la faisabilité de regrouper les produits de serre des producteurs pour offrir des volumes supérieurs aux acheteurs et la mise en place d'achats regroupés et de prêts d'équipement :</p> <p>a. Explorer les mécanismes de gestion des surplus et des ententes contractuelles (volumes, qualités, prix, etc..) pouvant être mis en place entre les producteurs participants</p> <p>b. Examiner comment mieux coordonner l'offre des tomates de serre auprès de la grande distribution :</p> <p>i. Mettre en œuvre des solutions innovantes et souples</p> <p>c. Explorer des mécanismes d'achats d'intrants en commun.</p>	<p>Différents modes de partenariats volontaires sont connus et diffusés aux producteurs</p> <p>Différents mécanismes de gestion des surplus sont connus par les producteurs</p> <p>Des modèles d'ententes contractuelles sont connus par les producteurs</p> <p>Différents mécanismes permettant des achats en commun sont connus par les producteurs</p>	<p>Producteurs</p> <p>Producteurs</p>	<p>2013-2014</p> <p>2013-2014</p>
<p>2. Sensibiliser les producteurs pour qu'ils s'engagent dans des processus d'accréditation pour assurer la salubrité et la traçabilité</p>	<p>Le nombre de producteurs qui sont accrédités avoisine le 100 % en 2018</p> <p>50 producteurs provenant du groupe Couleur local seront certifiés</p>	<p>Producteurs et autres partenaires</p>	<p>2013-2018</p> <p>Continu</p>
<p>3. Analyser les besoins des chaînes et identifier les enjeux gagnants à leurs yeux</p>	<p>Rencontres annuelles avec les acheteurs et représentants des chaînes</p> <p>Les chaînes s'engagent auprès des producteurs pour mieux positionner les produits du Québec</p>	<p>SPSQ, Table filière serriculture maraîchère, Producteurs, Chaines, UPA</p>	<p>2013-2018</p> <p>Continu</p>

<b>ORIENTATION 2 : AGIR SUR LA RENTABILITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES</b>			
<b>Objectif stratégique 2.1 - Favoriser la modernisation des infrastructures pour accroître l'efficacité et réduire les coûts, dont ceux de l'énergie</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Viser la mise en place d'un programme de mise à niveau/remplacement des infrastructures qui tiendrait compte du fait que 50 % des serres ont plus de 25 ans d'âge et qu'elles ne peuvent être mises à niveau efficacement	Un programme est mis en place 50 % de serre sont mis à jour d'ici 2018	Industrie	2014
2. Supporter à coûts partagés, entre producteurs et gouvernements, les coûts reliés aux diagnostics d'entreprise et de suivi pour toutes initiatives liées à la mise à niveau/remplacement des infrastructures ainsi que pour toutes modifications en lien avec le chauffage et l'efficacité énergétique	100 diagnostics d'entreprises sont réalisés d'ici 2018  Les programmes du BEIE sont adaptés	SPSQ, Conseiller en gestion, Producteurs	2013-2018 Continu

<b>ORIENTATION 2 : AGIR SUR LA RENTABILITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES</b>			
<b>Objectif stratégique 2.2 - Réduire la facture énergétique, notamment via des mesures d'appui au niveau de l'électricité</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Obtenir des politiques permettant d'assurer la compétitivité et la croissance du secteur : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Obtenir un tarif électrique qui favorise l'utilisation d'une énergie bon marché :               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Consentir un tarif électrique préférentiel d'Hydro-Québec et adapté à la réalité du secteur dont, la remise en place d'un tarif biénergie en serriculture</li> <li>ii. Obtenir l'appui de la Régie de l'énergie dans le remplacement du tarif BT</li> <li>iii. Adapter le tarif M d'Hydro-Québec, pour tenir compte de la fluctuation des coûts de l'énergie, d'une saison à l'autre, en agriculture</li> </ul> </li> </ul>	Un tarif préférentiel d'Hydro-Québec équivalent à 4 ¢ le Kilowatt/h  Le tarif biénergie est de nouveau disponible pour les producteurs en serre  Le tarif M d'Hydro-Québec tient compte de la saisonnalité des besoins électriques des entreprises en serre	SPSQ	2013  2013  2014

<b>ORIENTATION 2 : AGIR SUR LA RENTABILITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES</b>			
<b>Objectif stratégique 2.3 - Améliorer l'efficacité énergétique des entreprises</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Sensibiliser les serriculteurs à l'importance de faire des diagnostics d'efficacité énergétique	100 diagnostics d'entreprises sont réalisés d'ici 2018	SPSQ, Club Savoir-Serre, conseiller en gestion	2013-2018 Continu
2. Adapter et mettre en place des programmes, spécifiques au secteur serricole, notamment ceux du BEIE à la réalité de toutes les entreprises serricoles maraîchères : a. Pour soutenir des audits énergétiques et l'implantation des mesures à mettre de l'avant afin de réduire les coûts de l'énergie b. Programmes qui tiennent compte notamment du Plan d'action visant la structuration de la chaîne d'approvisionnement et d'innovation en biomasse pour le chauffage en agriculture et de la réalité des autres énergies vertes.	Les petites unités de production peuvent se convertir de manière rentable sans avoir à assumer des frais exorbitants pour les analyses  Les programmes sont adaptés à la réalité de la filière de la biomasse Les programmes du BEIE sont adaptés	SPSQ	2013-2018 Continu
3. Appuyer, techniquement et financièrement, le développement de technologies de chauffage aux énergies vertes, rentables et accessibles à tous	Les producteurs ont accès à de l'information stratégique pour les guider dans les choix qu'ils doivent faire Des vitrines technologiques sont mises en place	SPSQ, Club Savoir-Serre, conseiller en gestion, BEIA, Producteurs	2013-2018 Continu

<b>ORIENTATION 2 : AGIR SUR LA RENTABILITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES</b>			
<b>Objectif stratégique 2.4 - Améliorer la performance en gestion des serriculteurs et de leurs ressources</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Développer des programmes de formation et de coaching au sein des entreprises, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organisation du travail</li> <li>b. Gestion des ressources humaines</li> <li>c. Normes de sécurité alimentaire</li> <li>d. Développement de marchés</li> </ul>	<p>Un portrait du secteur est réalisé</p> <p>Les besoins de formation sont connus</p> <p>Un programme de formation est mis en place</p>	Club Savoir-serre, Conseillers du secteur, AgriCarrière, MAPAQ, Producteurs	2013-2014
2. Développer des méthodes originales pour promouvoir ce type d'initiatives (achat de banques d'heures, séminaires de quelques jours, visites, conférenciers de prestige, etc.)	Le nombre de producteurs qui participent à des formations L'appui du MAPAQ	Industrie, Producteurs	2013-2014
3. Poursuivre les efforts de formation en entreprise dans le cadre du PAMT	Le nombre de producteurs qui participent à des formations	AgriCarrière, Producteurs, SPSQ	2013-2018 Continu
4. Examiner comment former des chefs de cultures en entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. En partenariat avec l'Université Laval :               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Définir les compétences requises</li> <li>ii. Développer une offre de services au niveau d'une maîtrise technique</li> </ul> </li> </ul>	<p>Les compétences requises sont connues</p> <p>Une offre de services est développée</p> <p>Le nombre de producteurs participants pour les stages</p> <p>Un programme universitaire est mis en place</p>	SPSQ, Conseillers techniques, Producteurs	2014

<b>ORIENTATION 3 - FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS, DU SAVOIR ET DE L'EXPERTISE</b>			
<b>Objectif stratégique 3.1 - Accroître les activités de recherche et d'innovation au profit du plus grand nombre de producteurs en serre</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Explorer et proposer aux producteurs différents scénarios possibles pour financer collectivement la promotion générique et la recherche : a. Effectuer une analyse comparée des groupes horticoles au niveau des investissements en recherche et en promotion générique et leurs effets sur les parts relatives de marché b. Selon la volonté des producteurs, mettre en place un tel outil	Une analyse comparée du retour sur l'investissement d'alimenter collectivement les activités de recherche et de promotion est disponible	Table filière serriculture maraîchère SPSQ	2013-2014
	Un fond de promotion et de recherche collectif est mis en place	Les producteurs	2015-2016
2. Participer aux programmes de recherche fédéraux dans 5 ans	Des projets collectifs sont soumis dans le cadre des grappes agroscientifiques en 2018	SPSQ	2015-2018
3. Définir annuellement les besoins de recherche et de transfert au sein du Comité cultures en serre du CRAAQ et les faire connaître	Les besoins de recherche sont connus annuellement Les chercheurs et autres intervenants connaissent ces besoins de recherche	CRAAQ	2013-2018 Continu

<b>ORIENTATION 3 - FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS, DU SAVOIR ET DE L'EXPERTISE</b>			
<b>Objectif stratégique 3.2 - Créer un lieu de convergence pour orienter et mettre en œuvre les activités liées au développement de l'expertise</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Encourager des partenariats universitaires/centre d'expertise et de transfert/conseillers/fournisseurs et producteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Explorer les possibilités d'instaurer un réseau d'innovation ouvert pour tester de nouvelles technologies et faire des projets d'innovation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Financement à même des fonds collectifs provenant de différentes sources</li> <li>ii. Obtenir un financement de base des gouvernements pour le développement des affaires et de la veille</li> <li>iii. Impliquer l'Université Laval et l'ITA afin de favoriser l'utilisation des serres FCI</li> </ul> </li> </ul>	Un réseau ouvert et décentralisé est mis en place en 2016  Un financement de base est alloué par un programme gouvernemental Des initiatives en innovation, en adaptation et en transfert technologique se déroulent sur différents sites de la province  Tous les intervenants du réseau d'innovation participent soient par un support financier, un support technologique ou par de l'expertise  Les serres FCI sont utilisées par les membres du réseau d'innovation sur une base annuelle	SPSQ et les membres du réseau d'innovation	2013-2018 Continu
2. Se doter d'un observatoire virtuel afin de mieux alimenter Agri-réseau en information de pointe sur l'actualité en production maraîchère en serre	Les membres du réseau d'innovation se concertent pour faire de la veille concurrentielle, commerciale et technologique	Table filière serriculture maraîchère	2015

<b>ORIENTATION 3 - FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS, DU SAVOIR ET DE L'EXPERTISE</b>			
<b>Objectif stratégique 3.3 – Favoriser l'accès à l'innovation dans les produits, les procédés et normes, pour toutes les entreprises</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Obtenir un meilleur appui technique et informationnel au niveau R ET D pour toutes les entreprises via un centre d'expertise ou un réseau d'innovation	Le réseau d'innovation développe une offre de service auprès des producteurs	SPSQ et partenaires intéressés	2013-2018 Continu

<b>Orientation no 4 - Dynamiser la filière pour mettre en œuvre la stratégie</b>			
<b>Objectif stratégique 4.1- Surveiller l'environnement d'affaires et initier/supporter des initiatives structurantes pour le secteur</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
1. Réviser annuellement le plan sectoriel de développement et se donner un plan d'action réaliste selon l'évolution de l'environnement d'affaires face au marché	Les indicateurs du plan d'action sont analysés annuellement Le plan d'action est mis à jour annuellement	Table filière serriculture maraîchère	2013-2018 Continu

<b>Orientation no 4 - Dynamiser la filière pour mettre en œuvre la stratégie</b>			
<b>Objectif stratégique 4.2 – Favoriser un lieu d'échanges et d'action en serriculture maraichère dynamiques et plus représentatifs du marché.</b>			
<b>Moyens</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Responsable</b>	<b>Échéances</b>
<b>Moyens :</b> 1. Revoir le rôle et le fonctionnement de la table filière : <ol style="list-style-type: none"> <li>Pour mieux impliquer les chaînes</li> <li>Examiner la possibilité de regrouper la table filière maraichère et celle en serriculture maraichère assorties de sous-comités pour la production maraîchère en champs et un sous-comité pour la serriculture maraichère</li> </ol>	Le nombre de rencontres conjointes avec les membres de la table filière maraîchère  Le nombre de représentations conjointes faites par les membres des deux tables filières	Table filière en serriculture maraîchère Table filière maraîchère.	2013-2014

