



# Plan de relance du secteur agroalimentaire

Version finale

25 mai 2021





## INTRODUCTION

# Une démarche collaborative pour propulser Québec à la suite de la crise sanitaire

Par le projet **Québec : Cap sur la croissance**, Québec International a entrepris une vaste réflexion régionale auprès de la communauté d'affaires de la région, et ce, afin d'accélérer la relance économique et la transformation des entreprises en vue de l'ère post-COVID-19. Dans ce contexte, des rencontres d'échanges ont été organisées entre les partenaires économiques et les dirigeants d'entreprises de divers secteurs d'activité clés de la région. Ces consultations nous ont permis de prendre le pouls du terrain, mais surtout d'orienter les actions à mettre de l'avant pour assurer la vitalité économique et la prospérité de la région à court et moyen terme.

Forte d'une économie diversifiée, la région de Québec ne cesse de progresser, mais les perturbations causées par la pandémie ont aussi eu un impact sur sa vigueur économique. Aujourd'hui, en misant sur la complémentarité, sur la concertation et sur l'efficacité, Québec International, en collaboration avec des partenaires et des acteurs économiques, souhaite amener la région encore plus loin.

**Québec : Cap sur la croissance** est le fruit d'une mobilisation d'acteurs de la région, et je tiens à remercier tout particulièrement notre principal collaborateur dans cette démarche; la Chambre de commerce et d'industrie de Québec.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble de nos partenaires privés ainsi que le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec et la Ville de Québec, qui nous ont témoigné de leur confiance, mais surtout de leur oreille attentive aux besoins des entreprises et des organisations depuis mars 2020.

En terminant, je suis convaincu qu'en développant ensemble une vision innovante, la région de Québec se donne les moyens de propulser son économie à un niveau supérieur, pour le bénéfice de tous et chacun.

**Carl Viel**

Président-directeur général

Québec International





## INTRODUCTION

# Rassembler pour créer une relance économique intelligente

La Chambre de commerce et d'industrie de Québec est très fière de faire partie du projet *Québec : Cap sur la croissance*. Un projet qui s'imbrique directement dans la mission même de la CCIQ, soit d'unir les forces de la communauté d'affaires de Québec pour maintenir notre excellence.

La dernière année n'a pas été de tout repos pour notre milieu économique qui a pris plus d'un coup. Nos secteurs névralgiques comme le tourisme, l'hôtellerie et la restauration ont été complètement mis sur pause et devront jongler avec les hauts et les bas d'une relance progressive. Nous pouvons cependant être fiers de notre communauté d'affaires qui a fait preuve de résilience plus que jamais auparavant. La collaboration des derniers mois a été remarquable et témoigne d'un désir commun de relancer l'économie de la région rapidement et intelligemment.

C'est dans cette optique que la Chambre de commerce et d'industrie de Québec a emboîté le pas dans ce projet qui deviendra le phare d'une relance économique efficace, intelligente et durable. Grâce à ces consultations, la majorité de nos secteurs d'activités pourront prêter main-forte pour forger notre idéal de la reprise de notre économie. Notre travail des prochaines années sera indéniablement un travail d'équipe.

J'ai confiance que la force de caractère qui forge notre milieu économique depuis plusieurs années primera sur cette période difficile que nous venons de vivre. Notre communauté brillera de nouveau par la même fougue et la même détermination qui ont longtemps fait sa renommée. Ensemble, nous en sommes à rassembler pour créer nos plus beaux jours.

Steve Lavoie  
Président et chef de la direction,  
Chambre de commerce et d'industrie de Québec



# Améliorer la productivité via l'accès aux compétences et aux technologies

## Nos priorités

1. Répondre aux besoins des entreprises en matière de talents et de compétences

2. Faire appel aux technologies et à l'expertise de pointe pour améliorer l'efficience

## Se mettre en action

1.
  - Apprendre de la pandémie pour améliorer les conditions et les lieux de travail
  - S'ouvrir à la requalification et aux travailleurs expérimentés
  - Améliorer la collaboration avec les institutions d'enseignement
  - Simplifier les processus d'immigration
  - Attirer une main-d'œuvre montréalaise et canadienne
  - Offrir des formations en lien avec les besoins de l'industrie
  - Promouvoir l'environnement automatisé et technologique pour attirer des travailleurs en usine et davantage de femmes
  - Promouvoir la formation spécialisée disponible pour les travailleurs en usine relative aux systèmes de fabrication numérisés et automatisés, et la bonifier si nécessaire
  
2.
  - Bonifier les budgets du centre d'expertise en industrialisation 4.0
  - Mutualiser les ressources et les équipements pour la préparation de repas prêts à manger avec les produits alimentaires locaux
  - Mettre en commun les données et développer une capacité d'analyse de données massives en collaboration avec l'Université Laval

## Résultats visés

- Mise en valeur de nos forces actuelles
- Optimisation du bassin de main-d'œuvre
- Ajout au bassin actuel
  
- Augmentation des investissements
- Accroissement de la rentabilité
- Diversification de la clientèle
- Accroissement des ventes

# Saisir l'occasion pour se mettre au diapason avec les tendances de consommation et environnementales

## Nos priorités

### 3. Diversifier les sources de revenus

### 4. Adopter de nouvelles pratiques plus modernes et en phase avec les préoccupations environnementales

## Se mettre en action

3.
  - Inciter les gouvernements à adopter des politiques d'achat local dans leurs institutions
  - Explorer toutes les possibilités que pourrait offrir l'économie circulaire
  - Créer une subvention spéciale ponctuelle pour inciter les restaurateurs à s'approvisionnement auprès d'entreprises de fabrication d'aliments et de boissons de Québec
  - Reprendre le concept du SIAL et organiser un événement de réseautage annuel adapté à la réalité de Québec
  - Appuyer les entreprises quant à leur numérisation afin d'accélérer le virage vers le commerce électronique
  - Rassembler les entreprises pour la mise en place d'une capacité logistique commune pour la livraison à domicile

4.
  - Procéder à une cartographie des fournisseurs et des intrants
  - Créer un fonds de recherche et d'investissement et une plateforme de création de produits d'emballage verts
  - Réviser la réglementation relative à l'emballage alimentaire afin de favoriser l'essor des emballages verts
  - Recevoir une subvention pour l'achat de camions électriques pour les livraisons
  - Introduire des incitatifs afin de favoriser l'agriculture urbaine
  - Construire un site d'entreposage réfrigéré
  - Réaffirmer l'importance de la protection des terres agricoles

## Résultats visés

- Conquête de nouvelles clientèles et fidélisation à long terme
- Augmentation des ventes
- Réduction des risques financiers via une diversification des sources de revenus

- Acquisition d'une connaissance fine des chaînes de valeur et des interrelations
- Raccourcissement des chaînes de valeur
- Réduction de l'empreinte écologique
- Réduction des coûts de livraison

# S'organiser afin d'être au-devant de la relance économique



## OBJECTIFS

Le présent document constitue le plan de relance économique du secteur. L'objectif du plan est de structurer les priorités économiques propres à son écosystème de Québec en réponse à la conjoncture particulière de la crise sanitaire. Le plan s'adresse à tous les acteurs du secteur, autant privés que publics, et comprend deux grands volets:

La priorisation des enjeux issus de la conjoncture particulière créée par la crise sanitaire

Les orientations et actions retenues en concertation.

## DÉMARCHE ET COLLABORATEURS

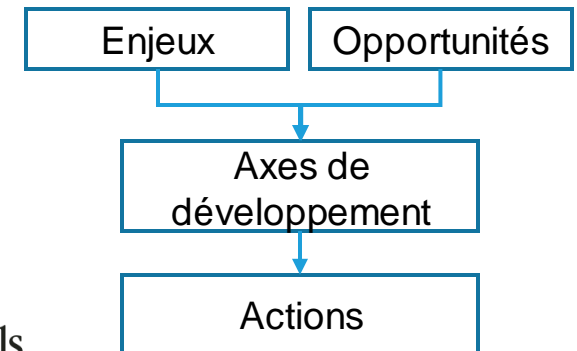
L'élaboration du plan inclut un diagnostic de l'impact économique de la crise sanitaire sur le secteur et différentes activités de concertation avec des acteurs du milieu. Entre les 1<sup>er</sup> mars et 29 avril, entretiens, ateliers de travail et panels ont permis d'arrêter les réflexions du secteur sur ses priorités afin de le propulser vers un développement supérieur. La démarche a ainsi vu 84 participants actifs aux groupes de discussion et 21 panélistes chevronnés.

Ont aussi collaboré à la démarche les organismes suivants :



## STRUCTURE DU DOCUMENT

Le plan de relance économique propose dans un premier temps de positionner le secteur dans l'économie de Québec et sa région et pose un diagnostic ciblé sur l'impact de la crise sanitaire. C'est la séquence suivante qui a conduit à l'élaboration d'actions ciblées.



La réalisation de cette démarche importante pour la relance de l'économie de Québec a été rendue possible par le support de nos trois précieux partenaires



# L'agroalimentaire et son importance économique à Québec

Québec mise sur un écosystème bien structuré dans la secteur agroalimentaire. En plus de compter sur la présence d'entreprises d'envergure, une grappe d'entreprises bioalimentaires et treize centres d'expertise, chaires, groupes et instituts de recherche sont organisés autour du créneau d'expertise régional Aliments santé

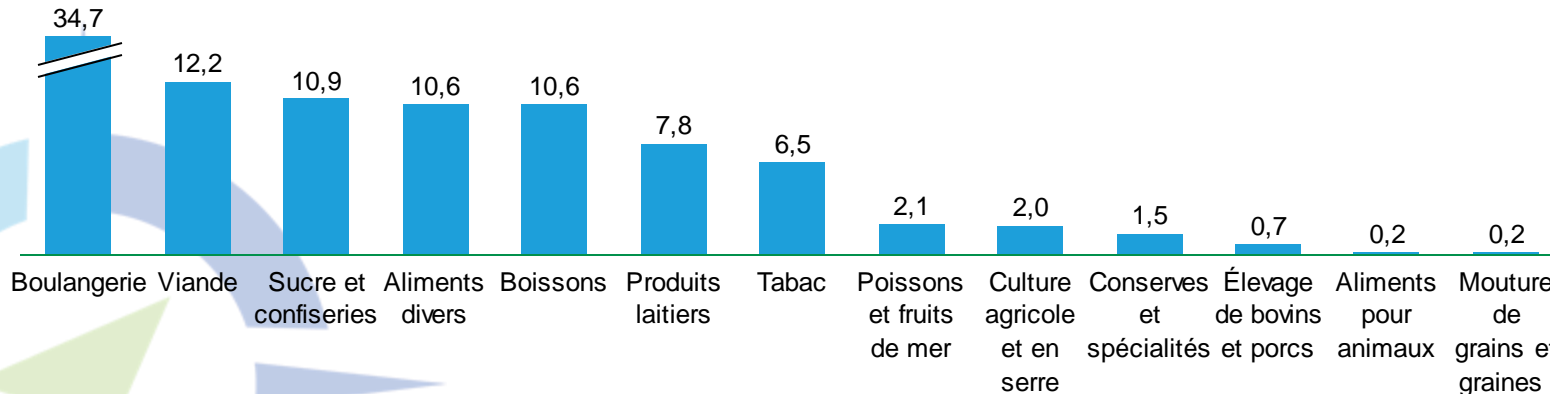
– Le créneau s'active avec des initiatives concertées de développement de marché, des activités de réseautage et une collaborations étroite.

Le sous-secteur des produits de boulangerie réunit le tiers des emplois dans le domaine de l'agroalimentaire à Québec

- La transformation de la viande, qui compte peu de joueurs mais de grands employeurs comme Avico, prend le second rang
- Le sucre et les produits de confiserie, dont Chocolats Favoris et Nutriart, se situent en troisième
- À noter que plusieurs entreprises du créneau Aliments santé, comme Soyolutions et Cuisine Malimousse, se retrouvent dans les « aliments divers », lequel est le quatrième en importance en termes d'emplois.

## Répartition des emplois dans le secteur agroalimentaire, selon le sous-secteur

Agglomération de Québec, 2020; en pourcentage du nombre total des emplois



Sources : Québec international, Analyse Aviseo



**160**  
entreprises



**6 750**  
emplois



**1,3 G\$**  
en chiffre d'affaires

## Des entreprises phares



## Des organisations impliquées





# L'économie de Québec a été durement touchée par la crise sanitaire et reprend son rythme inégalement



La mise en pause volontaire de l'économie a fait reculer le PIB et l'emploi à Québec. Il s'agit de chutes historiques

- Le PIB réel a diminué de 6,5 % en 2020 par rapport à l'année précédente
- La baisse pour l'emploi a été encore plus accentuée à 7,6 %.

La baisse de l'emploi représente l'ensemble des gains de toute la décennie 2010

- Ce sont 35 000 emplois qui ont été perdus en une seule année
- Le nombre de chômeurs a doublé à 30 000 individus.

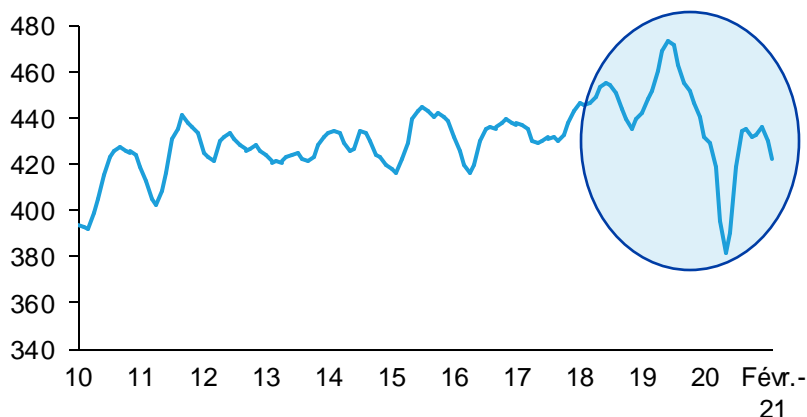
Québec est l'une des RMR au Canada qui a été la plus durement touchée

- Tout l'Est canadien a mieux fait que Québec.

Toutefois, la reprise à Québec est amorcée alors que l'emploi n'a reculé que de 1,6 % entre les mois de février de 2019 et 2020.

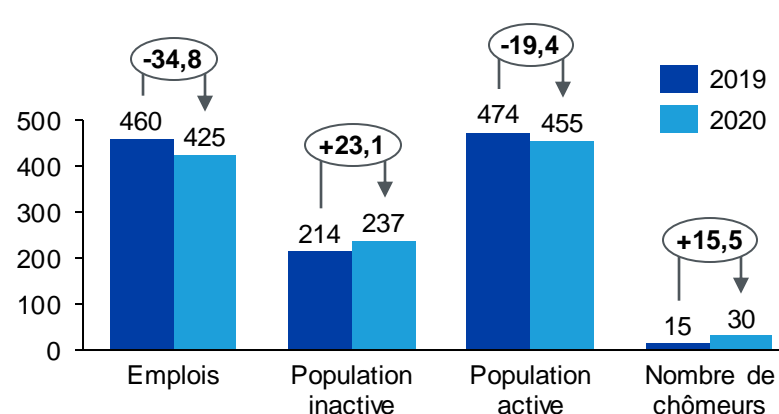
## Emploi total mensuel

RMR de Québec, 2010-2021; en milliers



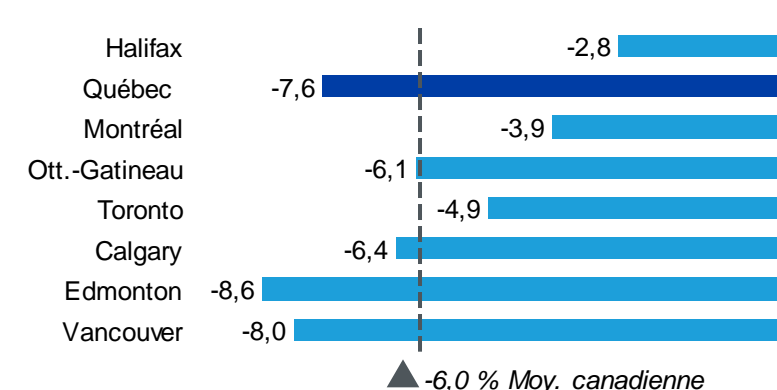
## Indicateurs de l'emploi

RMR de Québec, 2019 et 2020; en milliers



## Variation de l'emploi en 2020 selon la RMR

RMR canadiennes, 2020 p/r à 2019; en %



**La crise sanitaire et la reprise qui s'est amorcée n'ont pas les mêmes effets entre les différents secteurs de l'économie**

# La pandémie a opéré des changements, positifs ou négatifs, dans les sous-secteurs de l'industrie

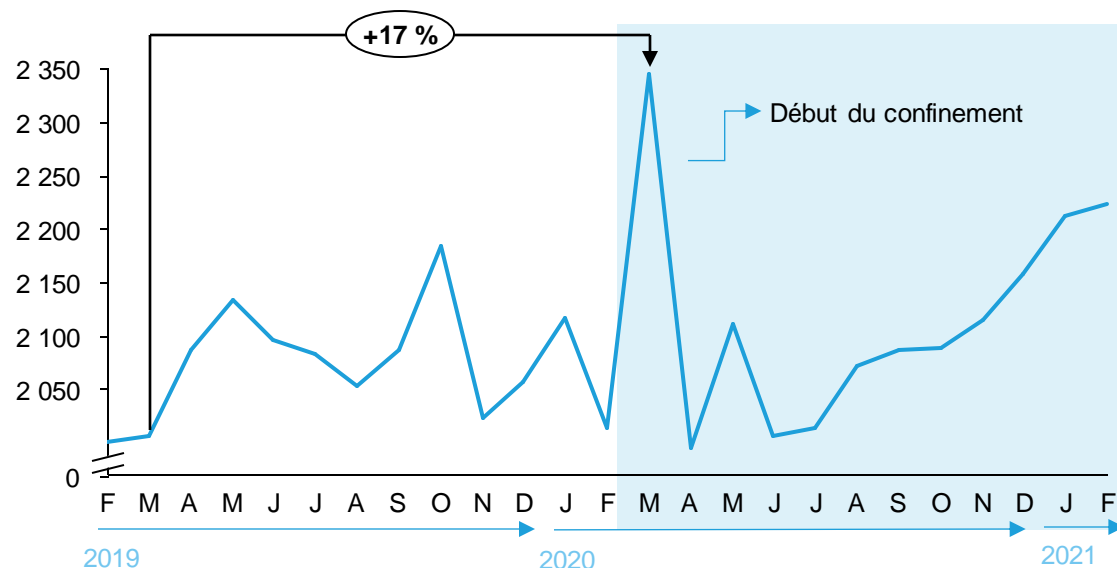
Globalement, le secteur de la fabrication d'aliments, boissons et produits du tabac du Québec a vu ses ventes augmenter de 1 % entre février 2020 et janvier 2021 par rapport à la même période un an plus tôt

- Le premier confinement en mars 2020 a généré une forte hausse des ventes de +17 % par rapport au même mois en 2019, alors que les consommateurs convergeaient vers les épiceries en vue de faire des provisions
- Devant cette incertitude, les conserves ont d'ailleurs été populaires durant la pandémie, avec une croissance de +16,6 %.

Outre les conserves, de fortes hausses ont été enregistrées par les fabricants de produits laitiers (+21,5 %) et de produits divers (+8,1 %)

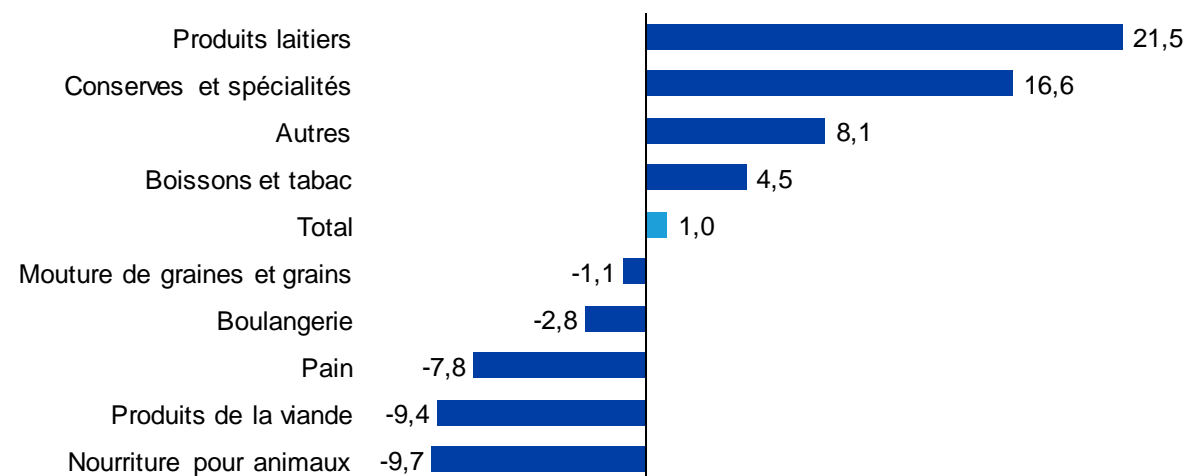
- Les produits de boulangerie (-2,8 %) ont par ailleurs fait les frais du gain de popularité spectaculaire de la fabrication de pain maison (-7,8 %) pendant le confinement
- Les fabricants de produits de la viande ont également dû gérer des éclosions de COVID-19 et des fermetures, et subi une forte contraction des ventes (-9,4 %).

**Ventes de biens fabriqués par les entreprises de transformation alimentaire**  
Ensemble du Québec, 2019 à 2021, en millions de dollars (série désaisonnalisée)



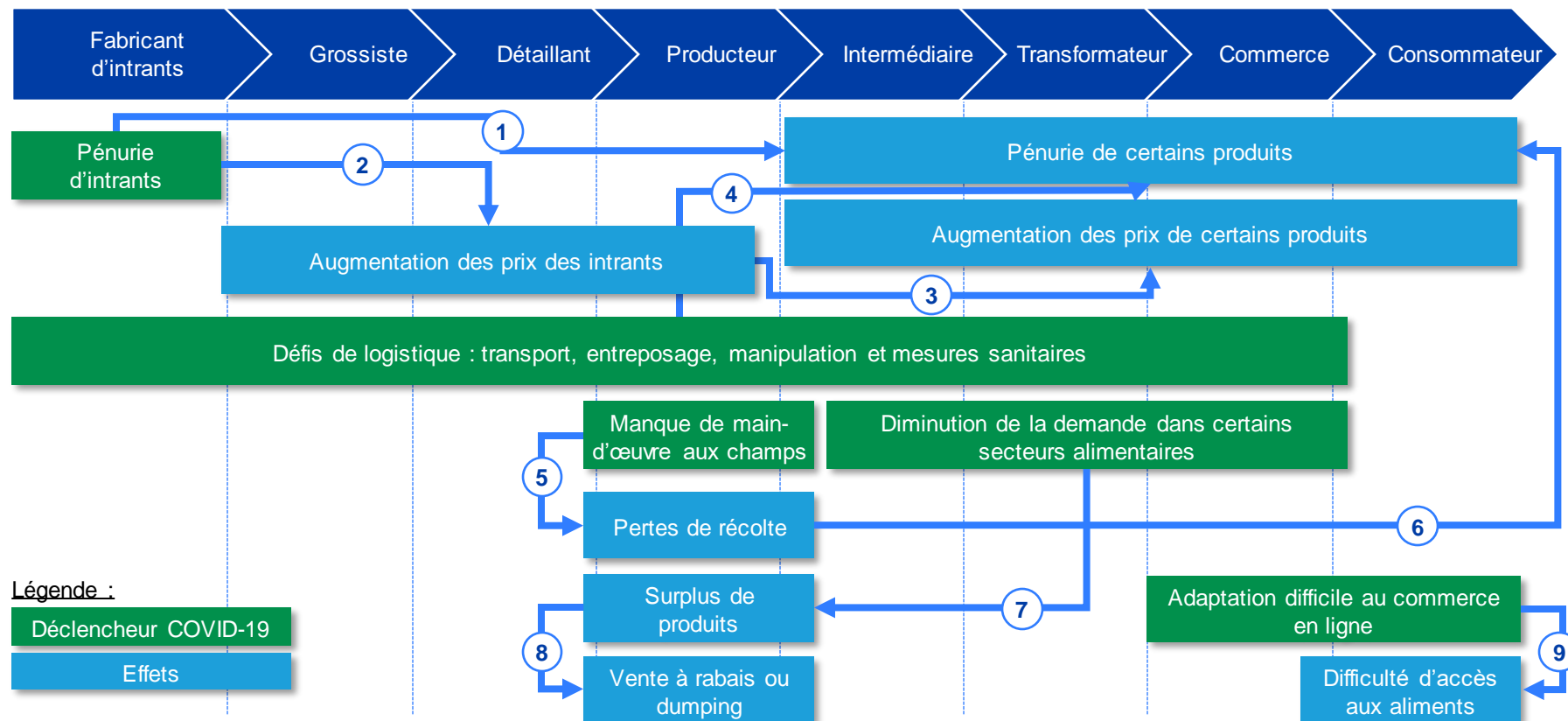
**Variation des ventes de biens fabriqués par les entreprises de transformation alimentaire, selon le sous-secteur**

Ensemble du Québec, Février 2020 à Janvier 2021 p/r à 2019-2020; en %



# Une série d'impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur agroalimentaire

Illustration de la chaîne de valeur typique de l'agroalimentaire et des impacts et interdépendances à haut niveau



- 1 La pénurie d'intrants peut entraîner un manque pour certains produits
- 2 La pénurie d'intrants exerce une pression à la hausse sur les prix des intrants
- 3 L'augmentation des prix des intrants entraîne l'augmentation des prix de certains produits
- 4 Les défis de logistique (transport, entreposage, manipulation et mesures sanitaires) entraînent la pénurie de certains produits
- 5 Le manque de main-d'œuvre dans les champs entraîne la perte de récoltes
- 6 La perte de récoltes entraîne la pénurie de certains produits
- 7 La diminution de la demande dans certains secteurs alimentaires (dont HRI) entraîne des surplus de produits
- 8 Les surplus de produits entraînent la vente à rabais ou le dumping
- 9 L'adaptation difficile au commerce en ligne entraîne des difficultés d'accès aux aliments

# Des leçons apprises

Les pandémies d'une aussi grande envergure que celle qui nous a frappés en 2020 constituent un phénomène rare. Historiquement, elles **surviennent à des moments suffisamment espacés** qu'il n'est pas justifié de se prémunir d'une stratégie d'atténuation spécifique à ce risque. Néanmoins, certains experts croient qu'elles **pourraient augmenter en fréquence** avec la mobilité accrue des personnes, et qu'au surplus, des événements météorologiques extrêmes liés aux changements climatiques pourraient devenir la norme et avoir des conséquences similaires. Plusieurs leçons doivent ainsi être tirées de l'expérience, lesquelles pourront permettre aux entreprises agroalimentaires de mieux faire face à l'avenir incertain qui se trame.

Une réflexion importante à faire a trait à la **chaîne d'approvisionnement**. La combinaison des fermetures d'entreprises, des fortes pointes de demande et des éclosions de COVID-19 dans les lieux de travail s'est traduite en rupture d'intrants et en pertes de production et de revenus. L'exacerbation de l'enjeu de rareté de main-d'œuvre provoquée par la pandémie de même que les défis liés à la mobilité des travailleurs étrangers temporaires ont empiré la situation. Les **entreprises résilientes, organisées, automatisées, robotisées ont pu mieux naviguer** dans cette crise.

Dans un deuxième temps, la crise ayant profondément modifié les habitudes d'achats de denrées alimentaires, les entreprises ayant une **diversification** de leur **clientèle** et de leurs **sources de revenus** ont pu mieux s'en tirer. La **fermeture des restaurants, des hôtels et des écoles** a eu de profondes répercussions pour les fabricants d'aliments et de boissons qui engrangeaient la majeure partie de leur chiffre d'affaires auprès de cette clientèle. D'un autre côté, les entreprises qui avaient lancé leur **commerce en ligne** et qui avaient embrassé les nouvelles tendances comme les **services de livraison de nourriture préparée ou prêt-à-cuisiner à domicile** ont pu profiter d'une croissance fulgurante, même si d'autres lignes d'affaires étaient sous pression.





**Une industrie agroalimentaire plus résiliente grâce à des clientèles diversifiées, et renforcée par un bassin de main-d'œuvre accru, des procédés de fabrication modernes et des circuits plus courts.**





## La démarche a permis d'identifier de nombreux enjeux dont quatre à prioriser

Perte du pouvoir d'achat de certains consommateurs

Main-d'oeuvre

Manque de produits d'emballage

Changements rapides des préférences des consommateurs

Maintien des règles sanitaires

Chaînes de valeur

Petite taille des entreprises

Aversion au risque lié à l'approvisionnement alimentaire

Rentabilité

Financement

Manque de diversité des marchés

Hausse du salaire minimum

Automatisation et numérisation

Productivité

Fermetures des restaurants



# Accroître en quantité et en qualité la main-d'œuvre



## Une rareté durable

Depuis 10 ans, la croissance de la population active (0,9 %) a été légèrement plus élevée que celle de la population (0,8 %)

- La tranche des 15-64 ans est toutefois demeurée stable depuis 10 ans
- C'est cette dynamique qui explique les tensions

L'indice de remplacement suggère que cette situation perdurera si la tendance se maintient

- Le nombre de personnes de 20 à 29 ans ne sera pas suffisant pour remplacer celles de 55 à 64 ans.

Indice de remplacement par 1000 habitants			
2006	2016	2026	2036
1 120	903	911	841

Le nombre d'immigrants internationaux à Québec a été globalement en hausse depuis 10 ans mais peine à dépasser les 3000 personnes

## Un impact pour le secteur

Il est fréquent dans le secteur agroalimentaire que les entreprises soient confrontées à des pointes saisonnières quant aux besoins en matière de main-d'œuvre. La pandémie aura compliqué les choses à cet égard en limitant l'entrée des travailleurs étrangers temporaires et en diminuant l'incitatif financier des canadiens en faveur du travail, lesquels pouvaient bénéficier de généreux programmes d'aide gouvernementale.

« Pendant la pandémie, le taux de roulement de notre entreprise a atteint un sommet de près de 50 %, nos employés étant sollicités par d'autres entreprises offrant de meilleurs salaires et attirés par un changement d'environnement de travail. »

*Un dirigeant d'entreprises du secteur agroalimentaire*

## Des stratégies globales



### Mettre en valeur nos forces actuelles

- Prendre soin des employés actuels
- Doter ses employés des bons outils, qu'ils soient informatiques ou techniques
- Développer sa marque employeur
- Offrir une rémunération compétitive
- Retenir plus longtemps les employés susceptibles de prendre leur retraite.



### Optimiser le bassin de main-d'œuvre

- S'ouvrir à la requalification et à une population inactive
- Adapter le travail à différents types de main-d'œuvre, notamment des postes à temps partiel pour les travailleurs expérimentés.



### Ajouter au bassin actuel

- Déployer des efforts sur le bassin montréalais
- Simplifier le processus d'immigration
- Augmenter l'immigration à Québec
- Attirer davantage une main-d'œuvre en provenance des provinces canadiennes.

# Trois autres enjeux prioritaires pour la communauté de Québec



## Chaînes d'approvisionnement

- ▶ La pandémie a causé une mutation rapide et brutale des habitudes et des lieux de consommation alimentaire. La fermeture des restaurants a fait en sorte que les fournisseurs ne pouvaient plus écouler leurs inventaires et devaient trouver de nouvelles avenues. Les fournisseurs de magasins alimentaires ont au contraire vu une augmentation de la demande pour leurs produits et ont dû s'ajuster rapidement pour saisir l'occasion.
- ▶ Les gens bénéficiant davantage de temps à la maison, plusieurs ont dédié leur temps libre à cuisiner, diminuant leur consommation de produits alimentaires préparés.
- ▶ La montée fulgurante du commerce électronique, non seulement dans le domaine agroalimentaire mais dans tous les secteurs, a généré une pression énorme sur la disponibilité des produits d'emballage comme le carton et le verre qui viennent majoritairement d'Europe. Cette situation a également raréfié les conteneurs dans le secteur du transport maritime et perturbé les chaînes d'approvisionnement dans le secteur agroalimentaire.

## Rentabilité

- ▶ Un sentiment est partagé parmi les fabricants de produits alimentaires à l'effet que les distributeurs bénéficient des leviers de négociations, ce qui limite leurs marges bénéficiaires.
- ▶ Les mesures sanitaires et de distanciation ajoutent également aux coûts de production, ce qui mine la rentabilité.
- ▶ Pour les fournisseurs de restaurants, les fermetures et réouvertures à moindre capacité diminuent les ventes.

## Numérisation et automatisation

- ▶ La pandémie a prouvé l'importance d'une présence forte et moderne en ligne pour la vente directe au consommateur. La montée fulgurante du commerce électronique pendant la pandémie s'est avérée une occasion d'affaires à saisir, mais plusieurs entreprises agroalimentaires n'avaient pas le capital humain, les infrastructures numériques et les capacités logistiques en place pour en tirer pleinement profit.
- ▶ En ce qui a trait à la chaîne de production, la numérisation et l'automatisation des procédés de fabrication auraient pu faciliter les opérations dans un contexte de crise sanitaire et de fortes variations de la demande. Encore fallait-il que les entreprises disposent des ressources financières et humaines pour se doter et opérer cette technologie.



# Des principes directeurs pour guider nos actions



Une industrie agroalimentaire **efficace**



Une industrie en phase avec les **tendances de consommation**



Une industrie **bien dotée en capital humain**



Une industrie **numérisée et automatisée**

# Quatre axes stratégiques pour le développement de notre secteur

- 1 Répondre aux besoins des entreprises en matière de talents et de compétences
- 2 Faire appel aux technologies et à l'expertise de pointe pour améliorer l'efficacité
- 3 Diversifier les sources de revenus
- 4 Adopter de nouvelles pratiques plus modernes et en phase avec les préoccupations environnementales

**Saisir l'occasion pour améliorer nos modèles d'affaires, nos procédés de production et les compétences de notre main-d'œuvre.**

# 1. Répondre aux besoins des entreprises en matière de talents et de compétences – mesures transversales



Priorités d'action	Opportunité poursuivie	Début	Fin	Bénéfices recherchés
1.1 Mettre à profit les leçons apprises pendant la pandémie pour bonifier l'environnement et les conditions de travail, doter ses employés des bons outils, qu'ils soient informatiques ou techniques, développer sa marque employeur et offrir une rémunération compétitive	Mettre en valeur nos forces actuelles	2021	En continu	Un plus grand nombre de travailleurs et une meilleure rétention
1.2 S'ouvrir à la requalification, notamment avec les programmes offerts par le gouvernement	Optimiser le bassin de main-d'œuvre	2021		Maintenir plus de personnes au travail
1.3 Favoriser une plus grande collaboration avec les institutions d'éducation et l'industrie pour la mise en œuvre de programmes de type « dual »	Optimiser le bassin de main-d'œuvre	En continu		Favoriser l'acquisition d'expériences professionnelles en parallèle avec la réalisation des études
1.4 Simplifier les processus d'immigration, augmenter l'immigration et accroître l'efficacité de la reconnaissance des diplômes et des compétences des immigrants	Ajouter au bassin actuel	2021	En continu	Un plus grand nombre d'immigrants pouvant faire bénéficier Québec de leur formation

# 1. Répondre aux besoins des entreprises en matière de talents et de compétences – mesures transversales



Priorités d'action	Opportunité poursuivie	Début	Fin	Bénéfices recherchés
<i>1.5 Déployer des efforts pour attirer davantage une main-d'œuvre en provenance de Montréal, des provinces canadiennes et de l'international</i>	<i>Ajouter au bassin actuel</i>	<i>2021</i>		<i>Pallier à la baisse du taux de croissance de travailleurs</i>
<i>1.6 Inciter les travailleurs expérimentés à rester/revenir sur le marché du travail (avec flexibilité dans les horaires, réduction des aspects dissuasifs de la fiscalité)</i>	<i>Augmenter le nombre de travailleurs expérimentés</i>	<i>En continu</i>		<i>Un plus grand nombre de travailleurs avec une expérience à mettre à profit</i>



# 1. Répondre aux besoins des entreprises en matière de talents et de compétences – mesures spécifiques



Priorités d'action	Opportunité poursuivie	Début	Fin	Bénéfices recherchés
<i>1.7 Promouvoir l'environnement automatisé et technologique pour attirer des travailleurs en usine, et davantage de femmes</i>	<i>Ajouter au bassin actuel</i>	<i>2021 (en continu)</i>		<i>Pallier à la baisse du taux de croissance des travailleurs</i>
<i>1.8 Promouvoir la formation spécialisée disponible pour les travailleurs en usine relative aux systèmes de fabrication numérisés et automatisés, et la bonifier si nécessaire</i>	<i>Faciliter la transition numérique et l'accès aux compétences</i>	<i>2022 (en continu)</i>		<i>Réduire les freins à la numérisation et à l'automatisation</i>

## 2. Faire appel aux technologies et à l'expertise de pointe pour améliorer l'efficacité



Priorités d'action	Opportunité poursuivie	Début	Fin	Bénéfices recherchés
<i>2.1 Bonifier les budgets du centre d'expertise en industrialisation 4.0 de Québec International pour l'accompagnement d'entreprises dans leur transition vers l'adoption des technologies de pointe</i>	<i>Ajouter des ressources et de l'expertise sur l'ensemble du parcours d'accompagnement afin de réduire les frictions et faire en sorte que les entreprises se rendent au bout du processus</i>	<i>2021</i>	<i>2025</i>	<i>Augmentation des investissements et du taux d'adoption des technologies liées à l'industrialisation 4.0, meilleure rentabilité</i>
<i>2.2. Mutualiser les ressources et les équipements pour la préparation de repas prêts à manger avec les produits alimentaires locaux</i>	<i>Organiser les procédés de manière plus efficiente et partager des équipements de pointe</i>	<i>2022</i>	<i>En continu</i>	<i>Meilleure rentabilité, diversification de la clientèle</i>
<i>2.3 Mettre en commun les données et développer une capacité d'analyse de données massives en collaboration avec l'Université Laval afin d'en tirer des enseignements pour maximiser les ventes et diminuer les coûts</i>	<i>Regrouper les forces et valoriser les données</i>	<i>2022</i>	<i>En continu</i>	<i>Meilleure rentabilité, accroissement des ventes</i>

### 3. Diversifier les sources de revenus



Priorités d'action	Opportunité poursuivie	Début	Fin	Bénéfices recherchés
<i>3.1 Inciter les gouvernements à adopter des politiques d'achat local pour les produits alimentaires dans leurs institutions</i>	<i>Accroître ses ventes dans les marchés publics</i>	<i>2021</i>	<i>En continu</i>	<i>Diversification de la clientèle, hausse des volumes de vente</i>
<i>3.2 Explorer toutes les possibilités que pourrait offrir l'économie circulaire afin de créer de nouvelles sources de revenus en provenance des extrants</i>	<i>Valoriser les extrants et résidus émanant des procédés de production</i>	<i>2021</i>	<i>En continu</i>	<i>Diversification des revenus, diminution de l'empreinte environnementale</i>
<i>3.3 Appuyer les entreprises quant à leur numérisation pour accélérer leur virage vers le commerce électronique</i>	<i>Développer un nouveau canal de distribution vers le client final</i>	<i>2021</i>	<i>En continu</i>	<i>Diversification de la clientèle, hausse des volumes de vente</i>
<i>3.4 Rassembler les entreprises de fabrication d'aliments et de boissons pour la mise en place d'une capacité logistique commune de livraison directe au consommateur</i>	<i>Développer un nouveau canal de distribution vers le client final</i>	<i>2021</i>	<i>En continu</i>	<i>Diversification de la clientèle, hausse des volumes de vente</i>

### 3. Diversifier les sources de revenus



Priorités d'action	Opportunité poursuivie	Début	Fin	Bénéfices recherchés
<i>3.5 Créer une subvention pour inciter les restaurateurs à s'approvisionner auprès d'entreprises de fabrication d'aliments et boissons de Québec</i>	<i>Tirer parti de l'engouement créé par la réouverture des restaurants pour faire connaître les produits</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>Augmentation du volume des ventes, conquête d'une nouvelle clientèle à long terme</i>
<i>3.6 Reprendre le concept du SIAL, un salon professionnel du secteur de l'alimentation, pour en faire un événement annuel adapté au contexte agroalimentaire de Québec</i>	<i>Tirer parti des nouvelles tendances de consommation et d'une masse de clients potentiels à proximité</i>	<i>2022</i>	<i>En continu</i>	<i>Diversification de la clientèle, hausse des volumes de vente</i>



# 4. Adopter de nouvelles pratiques plus modernes et en phase avec l'environnement



Priorités d'action	Opportunité poursuivie	Début	Fin	Bénéfices recherchés
4.1 Procéder à une cartographie des fournisseurs et des intrants	Se doter de l'intelligence stratégique pour concevoir des stratégies d'approvisionnement communes	2022	En continu	Meilleure connaissance des chaînes de valeur et des interrelations entre les entreprises
4.2 Créer un fonds de recherche et d'investissement et une plateforme de création de produits d'emballage verts avec des entreprises québécoises du domaine des bioplastiques	Accélérer l'adoption des emballages alimentaires innovants	2021	En continu	Approvisionnement local et fiable, réduction de l'empreinte environnementale
4.3 Réviser la réglementation concernant l'emballage alimentaire afin de favoriser l'essor des plastiques biosourcés et autres emballages alimentaires verts	Accélérer l'essor de l'industrie de l'emballage vert et l'adoption des emballages alimentaires innovants	2021	2023	Approvisionnement local et fiable, réduction de l'empreinte environnementale
4.4 Recevoir une subvention pour l'achat commun d'un camion de livraison électrique	Adopter la livraison électrique et réduire les coûts d'opération	2021	2022	Réduction des frais de livraison, réduction de l'empreinte environnementale

## 4. Adopter de nouvelles pratiques plus modernes et en phase avec l'environnement



Priorités d'action	Opportunité poursuivie	Début	Fin	Bénéfices recherchés
<i>4.5 Réaffirmer l'importance de la protection des terres agricoles</i>	<i>Maintenir la capacité d'approvisionnement actuelle</i>	<i>2021</i>	<i>En continu</i>	<i>Éliminer la possibilité d'étendre les zones d'urbanisation</i>
<i>4.6 Introduire des incitatifs afin de favoriser l'agriculture urbaine commerciale</i>	<i>Accroître la présence de l'agriculture verticale et de serres sur toit</i>	<i>2021</i>	<i>En continu</i>	<i>Maximisation des circuits courts</i>
<i>4.7 Construire un site d'entreposage réfrigéré</i>	<i>Développer une capacité d'urgence pour aider la chaîne d'approvisionnement</i>	<i>2021</i>	<i>2023</i>	<i>Maintenir la chaîne d'approvisionnement en cas d'urgence et éviter le gaspillage</i>

# Des réponses concrètes à nos enjeux

Main-d'oeuvre	Améliorer les conditions et les lieux de travail	S'ouvrir à la requalification et aux travailleurs expérimentés	Meilleure collaboration avec les institutions d'enseignement	Simplifier les processus d'immigration	Promouvoir l'environnement automatisé et technologique
Chaînes d'approvisionnement	Cartographier les intrants des entreprises et procéder à des stratégies communes	Stimuler la fabrication locale de produits d'emballage verts	Réviser la réglementation pour favoriser l'adoption de nouveaux types d'emballages	Cadenasser la protection des terres agricoles	Construire un site d'entreposage réfrigéré
Rentabilité	Favoriser l'achat local dans les politiques d'approvisionnement des gouvernements	Subventionner les restaurants pour l'achat de produits locaux	Explorer toutes les possibilités quant à l'économie circulaire	Réseauter avec les clients commerciaux potentiels de Montréal et Québec	Recevoir un incitatif financier pour l'achat d'un véhicule de livraison électrique
Numérisation et automatisation	Développer une capacité d'analyse des données massives	Améliorer l'accompagnement pour l'automatisation et la robotisation	Promouvoir et bonifier l'offre de formations pour systèmes numérisés et automatisés	Accélérer le virage vers le commerce en ligne	Partager les capacités logistiques

# Des actions qui peuvent rejaillir sur d'autres secteurs économiques et aussi en émaner



Huit autres plans sectoriels de relance présentent également des actions concrètes. Ces secteurs peuvent être affectés par les mesures proposées pour le secteur agroalimentaire, ou proposer des mesures qui bénéficieront au secteur agroalimentaire.

## Mesures du secteur agroalimentaire affectant d'autres secteurs

Créer un fonds de recherche et d'investissement et une plateforme de création de produits d'emballage verts avec des entreprises québécoises du domaine des bioplastiques	Technologies propres
Réviser la réglementation concernant l'emballage alimentaire afin de favoriser l'essor des plastiques biosourcés et autres emballages alimentaires verts	Technologies propres
Recevoir une subvention pour l'achat commun d'un camion de livraison électrique	Technologies propres
Explorer toutes les possibilités que pourrait offrir l'économie circulaire afin de créer de nouvelles sources de revenus en provenance des extrants	Technologies propres
Organiser un événement de réseautage annuel récurrent, à Montréal et à Québec, réunissant fabricants d'aliments et boissons et restaurateurs et entreprises de livraison de nourriture à domicile	Tourisme et dynamisme urbain
Créer une subvention spéciale à la réouverture des restaurants pour l'approvisionnement auprès d'entreprises de fabrication d'aliments et boissons basées à Québec	Dynamisme urbain
Introduire des incitatifs afin de favoriser l'agriculture urbaine commerciale	Dynamisme urbain

## Mesures d'autres secteurs affectant le secteur agroalimentaire

Transport et logistique	Catalyser le développement du projet Laurentia au Port de Québec
Transport et logistique	Mettre en place un groupe de travail pour optimiser le transport multimodal
Transport et logistique	Regrouper les acteurs impliqués dans la livraison sur le dernier kilomètre pour créer un projet novateur et en phase avec les réalités urbaines et environnementales
Tourisme	Miser sur le caractère européen de Québec pour assurer son positionnement dans le Nord Est des États-Unis
Manufacturier	Créer un programme d'accompagnement spécifique aux entreprises dont les propriétaires prévoient un transfert à la relève



LISTE DES  
ORGANISATIONS  
CONSULTÉES –  
PANÉLISTES

## Sciences de la vie et technologies de la santé et Technologies propres, bioéconomie et environnement

ORGANISATION	NOM	TITRE
BIOQuébec	Anie Perrault	Directrice générale
Econoler	Pierre Langlois	Président
IMV inc. et Québec International	Andy Sheldon	Président des conseils d'administration
Université Laval	Sophie D'Amours	Rectrice
WaterShed Monitoring	Sonja Behmel	Présidente – directrice générale

## Dynamisme urbain et Économie sociale

ORGANISATION	NOM	TITRE
Corporation de développement économique communautaire (CDEC)	Isabelle Gilbert	Directrice générale
Groupe TAQ	Gabriel Tremblay	Directeur général
Institut de développement urbain (IDU)	Stéphane Dion	Directeur régional et président Paradigme Stratégies
Premières en affaires	Marie Grégoire	Communicatrice et éditrice
Un Monde Exquis	Vincent Lafortune	Président et éditeur

## Agroalimentaire, Logistique et transport et Manufacturier

ORGANISATION	NOM	TITRE
Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRRELT)	Yan Cimon	Membre et professeur titulaire Université Laval
Fumoir Grizzly	Laura Boivin	Propriétaire et présidente- directrice générale
Groupe Océan	Jean-Philippe Brunet	Vice-président exécutif, Affaires corporatives et juridiques
Optel	Louis Roy	Président fondateur

## Tourisme et Industrie culturelle

ORGANISATION	NOM	TITRE
Centre des congrès de Québec	Pierre-Michel Bouchard	Président – directeur général
Croisières AML	Yan Hamel	Président – directeur général
Festival d'été de Québec	Anne Hudon	Directrice générale
Groupe Restos Plaisirs	Pierre Moreau	Président – directeur général et associé
Hôtel Le Bonne Entente	Alain April	Propriétaire et directeur général
Musée de la civilisation	Stéphan La Roche	Président – directeur général
Office du tourisme de Québec	Robert Mercure	Directeur général

LISTE DES  
ORGANISATIONS  
CONSULTÉES –  
GROUPE DE DISCUSSION



## Dynamisme urbain

ORGANISATION	NOM	TITRE
Action promotion Grande Allée	Jonathan Ollat	Président et Co-proprétaire de plusieurs établissements de restauration
Coopérative Quartier Petit Champlain	Sandra Turgeon	Directrice générale
SDC 3e Avenue	Isabel Madrid	Directrice générale
SDC Faubourg St-Jean-Baptiste	Julien Roy	Secrétaire Trésorier
	Marie-Noëlle Bellegarde-Turgeon	Directrice générale
SDC Montcalm – Quartier des arts	Jean-Étienne Billette	Administrateur et Propriétaire Sandwicherie Fastoche
	Jean-Pierre Bédard	Directeur général
SDC Saint-Sauveur	Mathieu Savard	Président et Propriétaire Le Coin créatif
	Marylou Boulianne	Directrice générale
SDC St-Roch	François Lebel	Président et Propriétaire de La place boutique gourmande
	Annie Vallée	Directrice générale

## Manufacturier

ORGANISATION	NOM	TITRE
Corporation des parcs industriels du Québec (CPI)	Pierre Cassivi	Président – directeur général
	Alain Aubut	Directeur de projets spéciaux
Epsylone Concept inc.	Alain Lefrançois	Président – directeur général
OMY	Andrea Gomez	Fondatrice et Présidente-directrice générale
Preverco	Jean-François Dufresne	Président – directeur général
Telops	Jean Giroux	Fondateur et président-directeur général
Université Laval	Denis Hardy	Conseiller au vice-rectorat à la recherche et à l'innovation

## Technologies propres, bioéconomie et environnement

## Manufacturier

ORGANISATION	NOM	TITRE
2Degrés	Alexandre Guindon	Directeur général et co-fondateur
Econoler	Myriam LeBlanc	Directrice au développement
Ecosystem	Stéphane Michaud	Vice-président corporatif Innovation, développement de marchés et solutions
Solugen	André Beaulieu Blanchette	Président
Viridis Terra International	Martin Beaudoin Nadeau	Fondateur et Président-directeur général

ORGANISATION	NOM	TITRE
CIRRELT - Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport – Université Laval	Yan Cimon	Vice-recteur adjoint aux affaires externes, internationales et santé. / Professeur titulaire
Groupe Morneau	André Morneau	Président
Groupe Océan	Philippe Fillion	Directeur affaires publiques et développement
Port de Québec	Patrick Robitaille	Vice-président, Affaires et développement portuaires
QSL	Claudine Couture-Trudel	Vice-présidente, Stratégie et affaires publiques
RTC – Réseau de transport de la capitale	Luc Richard	Directeur exécutif et chef de l'exploitation

# Tourisme

ORGANISATION	NOM	TITRE
Aéroport international Jean-Lesage de Québec	Yanic Roy	Vice-président - Développement des affaires
Agora OPUS 3	Caroline Lepage	Vice-présidente exécutive
Association hôtelière de la région de Québec (AHRQ)	Marjolaine de Sa	Directrice générale
Carnaval de Québec	Mélanie Raymond	Directrice générale
Centre des congrès de Québec	Pierre-Michel Bouchard	Président-directeur général
Chaire de recherche en partenariat sur l'attractivité et l'innovation en tourisme Québec-Charlevoix	Laurent Bourdeau Ph. D.	Professeur titulaire – Université Laval
Festival d'été de Québec	Anne Hudon	Directrice générale
Groupe Restos Plaisirs	Pierre Moreau	Président- directeur général et associé
Hôtel Pur	Dominique Lapointe	Directrice générale
Industrie touristique de Wendake	Colombe Bourque	Directrice générale
Les Tours du Vieux-Québec	Georges St-Cyr	Propriétaire
Marché de Noël allemand	Olivia Lexhaller	Directrice générale
Musée de la civilisation	Yann Dubor	Directeur de la mise en marché et du mécénat
Parcs Canada	Louis Lavoie	Directeur de l'Unité de gestion de Québec, Parcs Canada
SEPAQ	Christophe Zamuner	Directeur général Établissements touristiques
Un Monde Exquis	Vincent Lafortune	Président et éditeur

## Économie sociale

ORGANISATION	NOM	TITRE
Caisse d'économie sociale	Gary Lavoie	Président
CDRQ Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches	Sébastien Girard	Directeur régional
Conseil régional de l'environnement	Pauline Robert	Directrice générale adjointe
Coopérative des librairies indépendantes	Jean-Benoît Dumais	Directeur général
Corporation de développement économique communautaire (CDEC)	Isabelle Gilbert	Directrice générale
Fonds d'emprunt de Québec	Aina Rakotoarinivo	Directeur général
Groupe TAQ	Gabriel Tremblay	Directeur général
Induktion géothermie, Coop Poisson Entêté, Coop Dorimène	Thomas Boisvert-Saint-Arnaud	Entrepreneur en série
Pôle des entreprises d'économie sociale Capitale-Nationale	Félix Bussièrès	Directeur général
Professeur d'économie sociale et solidaire et Directeur scientifique de la Démarche d'engagement social de l'Université Laval	Luc Audebrand	Professeur titulaire
Réseau de coopération des ESSAD, Consortium de ressources et d'expertises coopératives	François Allaire	Directeur du développement stratégique
SPIRA	Catherine Benoit	Directrice générale



## Agroalimentaire

ORGANISATION	NOM	TITRE
Cassis Mona et filles	Catherine Monna	Propriétaire et vice-présidente
Ecosystem	Maxime Jeffrey-Gauthier	Directeur - Ingénieur développement de projets
INAF – Institut sur la nutrition et les aliments fonctionnels	Renée Michaud	Directrice générale
Les Urbainculteurs	Johann Girault	Directeur général
Maison Orphée	Élizabeth Bélanger	Présidente – directrice générale
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec	Chantal Pitre	Conseillère en transformation alimentaire

## Industrie culturelle

ORGANISATION	NOM	TITRE
DFMotion	<b>Dominic Filion</b>	<b>Fondateur</b>
FLIP Fabrique	Xavier Turcotte-Savoie	Directeur général adjoint
Galerie.a	Anne D'Amours Mc Donald	Fondatrice
L'Anti et District 7 Production	Karl-Emmanuel Picard	Copropriétaire et propriétaire
Mimosa Design	Virginie Massicotte	Propriétaire et designer graphique
MNBAQ	Jean-Luc Murray	Directeur général
Muzikâl	Josée Landry-Gagnon	Directrice générale
Orchestre symphonique de Québec (OSQ)	Marc-André Beaulieu	Conseiller à la philanthropie de la fondation

## Sciences de la vie et technologies de la santé

ORGANISATION	NOM	TITRE
Bio Québec	Anie Perrault	Directrice générale
Chaire de recherche du Canada en neuroimmunologie - Centre de recherche du CHU de Québec-Université Laval	Serge Rivest	Professeur titulaire et directeur de la recherche
Genome Québec	Daniel Coderre	Président-directeur général
Guard RX	Gary Kobinger	Fondateur et président-directeur général
IMV inc. et Québec International	Andy Sheldon	Président des conseils d'administration
Institut universitaire de cardiologie et de pneumologie de Québec (IUCPQ)	Denis Richard	Directeur du centre de recherche
Médicaments novateurs Canada	Frédéric Alberro	Directeur - Québec
Medtech Canada	Benoit Larose	Vice-président, Québec
Panthera Dental	Gabriel Robichaud	Président et co-fondateur
Silicycle	Simon Bernier	Directeur des opérations, filiale et projets spéciaux



# Québec

Cap sur la croissance

