



Transformation Alimentaire Québec

**Plan d'affaires
2005 - 2008**

Le 16 juin, 2005

Mot du ministre

Je suis heureux d'entériner le premier plan d'affaires de Transformation Alimentaire Québec, portant sur la période 2005-2008.

En acquérant le statut d'unité sous convention de performance et d'imputabilité, Transformation Alimentaire Québec a adopté le cadre de gestion axé sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique. J'assure mon appui à la direction de Transformation Alimentaire Québec et à toutes les personnes qui seront associées à la réalisation du mandat de cette nouvelle unité et à la poursuite des objectifs identifiés pour appuyer de la meilleure façon l'industrie de la transformation alimentaire.

Pouvant compter sur la compétence, le professionnalisme et la mobilisation de son personnel, je suis convaincu que Transformation Alimentaire Québec pourra réaliser son mandat et répondre favorablement aux espoirs mis envers cette nouvelle approche d'appui à l'industrie.

Le ministre de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation



YVON VALLIÈRES

Québec, le 16 juin 2005

Table des matières

Avant propos.....	1
1. Transformation Alimentaire Québec	3
1.1 Sa mission	3
1.2 Sa clientèle	3
1.3 Ses principaux produits et services	4
2. Contexte général	5
2.1 En toile de fond	5
2.2 L'offre gouvernementale d'appui à l'industrie : état de situation et problématique	6
2.3 Les priorités d'action proposées	6
3. Priorités d'action pour 2005-2008	7
3.1 Priorité d'action 1 : Modernisation et qualité des services	7
3.2 Priorité d'action 2 : Développement de la transformation alimentaire en région.....	8
3.2.1 Accès aux marchés intérieurs	8
3.2.2 Produits fermiers, artisanaux, du terroir... ..	9
3.2.3 Prendre appui sur les coopératives	10
3.3 Priorité d'action 3 : Appui aux leaders	11
3.4 Priorité d'action 4 : Développement des exportations.....	12
3.5 Priorité d'action 5 : Application des biotechnologies à la transformation alimentaire	13
4. Ressources à la disposition de TRANSAQ	14
4.1 Ressources humaines	14
4.2 Ressources financières	14
5. Facteurs de contingence.....	15
 Annexe : Plan d'affaires détaillé	

Avant-propos

À l'automne 2003, dans la foulée de la démarche de modernisation de l'État québécois mise en route par l'administration gouvernementale, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) a entrepris, au bénéfice de l'industrie de la transformation alimentaire, l'élaboration d'un projet visant à renouveler complètement la livraison des services gouvernementaux destinés à cette industrie. Le but visé : offrir aux entreprises de transformation alimentaire un accès intégré et régionalisé à l'ensemble des services gouvernementaux pertinents, et assurer à ces entreprises une mise à contribution coordonnée de tous les agents utiles à l'avancement de leurs projets ou à la satisfaction de leurs besoins.

Le 3 février 2005, le coup d'envoi à ce projet a été donné, véritablement, avec l'annonce de la création de Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ), une unité sous convention de performance et d'imputabilité placée sous la responsabilité directe du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. TRANSAQ devient ainsi l'instrument organisationnel privilégié, au sein du MAPAQ, pour moderniser la livraison des services gouvernementaux s'adressant à l'industrie de la transformation alimentaire et pour la rapprocher le plus possible de sa clientèle. Qui plus est, son entrée en service donne un signal clair à l'industrie et à l'ensemble des agents gouvernementaux à l'effet que la livraison des services gouvernementaux aux entreprises de transformation alimentaire ne sera plus jamais comme avant; elle trace la voie à une ère nouvelle, à l'instauration d'une dynamique nouvelle dans la livraison et la coordination des différents services destinés aux entreprises de cette industrie.

Conformément à la Loi sur l'Administration publique (L.R.Q. chapitre A-6.01), Transformation Alimentaire Québec peut maintenant formaliser la mise en place d'un cadre de gestion axé sur l'appréciation de ses résultats, sur la base d'un plan d'action et de résultats mesurables. Dans cette optique, le présent document intitulé «Plan d'affaires 2005-2008» est le premier plan d'action de Transformation Alimentaire Québec. Il s'inscrit directement dans la planification stratégique 2005-2008 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, adoptée plus tôt au printemps 2005. Conformément à la Convention de performance et d'imputabilité de Transformation Alimentaire Québec, le Plan d'affaires 2005-2008 a bénéficié des avis et propositions du Conseil des entrepreneurs avant d'être approuvé par le ministre responsable et enfin devenir l'outil de référence de TRANSAQ et un guide pour ses partenaires¹ afin d'appuyer l'industrie de façon appropriée, de la meilleure façon possible.

¹ Partenaires : au sens de la Convention de performance et d'imputabilité de Transformation Alimentaire Québec et à moins que la nature du partenariat ne soit davantage précisée, sont désignés comme partenaires les ministères et organismes des gouvernements du Québec et du Canada offrant également des services aux entreprises de transformation alimentaire.

1 Transformation Alimentaire Québec

Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ) est issue d'une réorganisation des ressources du Ministère en transformation alimentaire. Elle est le moyen privilégié pour répondre aux besoins spécifiques de l'industrie et, grâce à la dynamique de coordination qui lui est associée, faciliter aux entreprises l'accès aux différents programmes et services gouvernementaux qui lui sont destinés, et mettre ceux-ci à contribution pour renforcer l'appui aux entreprises.

La mission, le mandat, les orientations stratégiques et les objectifs de Transformation Alimentaire Québec s'inscrivent dans le cadre d'une convention de performance et d'imputabilité, intervenue entre le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, le sous-ministre et le directeur général de Transformation Alimentaire Québec, le 3 février 2005.

1.1 Sa mission

Transformation Alimentaire Québec a pour mission d'appuyer le développement de l'industrie de la transformation alimentaire au bénéfice de l'ensemble des régions du Québec :

- *en offrant aux entreprises de transformation alimentaire un accès intégré aux différents services et programmes gouvernementaux qui leur sont destinés;*
- *en mettant à contribution de manière coordonnée et active les agents gouvernementaux concernés par les besoins et les projets des entreprises;*
- *en offrant, en raison de son expertise, les produits et services gouvernementaux propres à l'industrie.*

Ainsi, en plus de répondre aux besoins spécifiques des entreprises en matière agroalimentaire, cette nouvelle unité a pour principale responsabilité de renforcer ses liens et collaborations avec ses principaux partenaires et entre eux de manière à faciliter l'accès à leurs différents programmes et services destinés à l'industrie et à en maximiser les impacts.

Transformation Alimentaire Québec a aussi à influencer la livraison de services de ses partenaires à l'avantage de l'industrie alimentaire et à appuyer les directions régionales du Ministère, à la base des guichets régionaux, dans leur propre livraison des services à la clientèle agroalimentaire. Elle a également la responsabilité de coordonner la mise en œuvre de plans d'action dessinés en vue de répondre à certaines grandes priorités sectorielles identifiées de pair avec l'industrie.

1.2 Sa clientèle

Transformation Alimentaire Québec a pour clientèle principale les entreprises, nouvelles ou non, qui ont des projets de développement en transformation alimentaire ou dans un champ d'activité situé en aval et ayant un effet direct sur le secteur.

1.3 Ses principaux produits et services

Les services offerts par Transformation Alimentaire Québec sont principalement de nature professionnelle. Ils sont destinés, soit directement à la clientèle que constituent les entreprises de transformation alimentaire, soit à des regroupements d'entreprises, aux organisations sectorielles ou aux partenaires de TRANSAQ dans la mesure où leurs actions peuvent avoir un effet significatif sur l'ensemble de l'industrie de la transformation alimentaire. Ils consistent en :

- *l'accueil des projets des entreprises, l'aiguillage et la mise sur pied d'équipes de projet;*
- *l'appui au diagnostic d'entreprises et à la résolution de problèmes particuliers, à la préparation et à l'évaluation des plans d'affaires et des projets stratégiques des entreprises, etc.;*
- *le conseil et l'accompagnement, notamment dans les domaines de l'innovation, de la qualité et du développement des marchés internes et des marchés d'exportation;*
- *l'animation du milieu (intéressant les entreprises, les acteurs régionaux et les décideurs régionaux);*
- *des avis ministériels communiqués aux ministères et aux organismes qui analysent des projets d'investissements;*
- *des analyses sectorielles et stratégiques;*
- *des stratégies, programmes et autres mesures d'appui au développement de l'industrie.*

Outre ces produits et services qui s'adressent directement au secteur, le moyen déterminant pour Transformation Alimentaire Québec de réaliser sa mission est d'exercer, avec la collaboration de ses partenaires, une coordination efficace de l'ensemble des produits et services accessibles aux entreprises et autres organisations du secteur. Le plan d'affaires reflète cette dimension des activités de TRANSAQ, tant pour ce qui est des objectifs que des actions proposées pour répondre à chacune des priorités d'action énoncées.

2 Contexte général

2.1 En toile de fond

L'action de Transformation Alimentaire Québec prend d'abord assise sur une vision partagée de l'industrie et de ses enjeux, qui sont devenus incontournables pour la majorité des entreprises, grandes ou petites, situées en région ou dans les plus grands centres urbains. Ainsi, retrouve-t-on une industrie de la transformation alimentaire :

- *qui est le premier secteur manufacturier au Québec avec des livraisons d'une valeur atteignant les 20 milliards de dollars en 2004, ce qui représente pratiquement 15 % de celles pour tout le secteur manufacturier;*
- *qui procure de l'emploi à environ à 73 500 personnes et qui est une des industries les plus présentes dans toutes les régions du Québec;*
- *qui est le maillon stratégique sur lequel repose le secteur de la production, en ce sens que la transformation alimentaire est le passage obligé d'une grande partie de la production agricole, afin d'atteindre les différents marchés;*
- *qui, outre l'agriculture, influence également certaines activités économiques tels l'emballage, le commerce de gros et le transport de marchandises.*

Évoluant dans un environnement d'affaires qui se complexifie et devient de plus en plus compétitif, les pressions sur l'industrie québécoise sont bien présentes et d'importants efforts doivent continuellement être consentis de la part des entreprises québécoises pour s'adapter et pour profiter des opportunités. Plusieurs des enjeux et défis qui confrontent cette industrie au Québec sont majeurs :

- *l'ouverture des marchés avec ses effets sur la concentration des activités de transformation et de distribution qui entraînent notamment une plus grande convoitise des tablettes des épiceries et des supermarchés;*
- *le paysage du commerce de l'alimentation qui évolue sans cesse et influence directement la façon pour les fabricants de livrer leurs produits sur les marchés jusqu'aux clients : l'élargissement du marché desservi par les grands réseaux de distribution, l'arrivée de nouveaux joueurs jusqu'à encore récemment absents de la vente au détail de produits alimentaires; les stratégies de positionnement des grands réseaux à l'égard des produits de marque privée et l'élargissement des activités au sein même des points de vente, etc.;*
- *les pressions sociétales et, en particulier le consommateur qui change aussi beaucoup et est davantage soucieux de sa santé, de la qualité des produits qui lui sont offerts et des plaisirs que lui procurent certaines occasions de goûter;*
- *le développement des biotechnologies et ses nombreuses utilisations, qui permet l'introduction de produits de nouvelle génération et de nouveaux usages, tant en termes de procédés (transgénèse, clonage, etc.) que de produits fabriqués (produits vivants modifiés, bio-matériaux, nutraceutiques, etc.) et qui peuvent faire de l'industrie alimentaire un joueur émergent de l'économie du savoir.*

2.2 L'offre gouvernementale d'appui à l'industrie : état de situation et problématique

Au cours des dernières années, les gouvernements (québécois et canadien) ont été interpellés à plus d'une occasion par l'industrie, ses organisations représentatives et ses entrepreneurs quant au soutien dont ils bénéficient de la part des gouvernements. Une problématique souventes fois signalée n'est pas tant le manque de programmes et de services appropriés aux besoins des entrepreneurs mais apparaît plutôt être le manque d'intégration de cette offre de service, qui oblige ces derniers à exprimer leurs besoins et présenter leurs projets à chacun des intervenants susceptibles de les aider.

Pour les entreprises faisant affaire en régions périphériques, s'ajoutent les problèmes résultant de l'éloignement, qui font en sorte qu'un entrepreneur en région ne peut pas toujours avoir accès à des services professionnels appropriés en provenance de l'appareil gouvernemental comparables à ceux accessibles dans les grandes régions de Québec et de Montréal.

Dans ce contexte, si le principal défi pour l'industrie de la transformation alimentaire et ses entreprises est de continuellement chercher à s'adapter au contexte d'affaires pour battre la concurrence ou s'en démarquer de façon non équivoque, celui des gouvernements est de mettre en œuvre les moyens appropriés pour appuyer plus efficacement les projets d'investissements et de développement générateurs d'activité économique et de mise en valeur du dynamisme régional.

2.3 Les priorités d'action proposées

Prenant assise sur le contexte précédemment énoncé, le mandat et les responsabilités donnés à Transformation Alimentaire Québec ainsi que la disponibilité de ses ressources, les différents éléments d'actions retenus pour 2005-2008 s'adressent aux cinq priorités suivantes :

1. Modernisation et qualité des services
2. Développement de la transformation alimentaire en région
3. Appui aux leaders de l'industrie
4. Développement des exportations
5. Application des biotechnologies à la transformation alimentaire

Ce premier plan d'affaires de Transformation Alimentaire Québec comprend principalement des actions se rapportant directement à la livraison des services à sa clientèle. Par contre, prenant avis que la mise sur pied de TRANSAQ est issue d'une réorganisation des ressources du Ministère en transformation alimentaire, avec un mandat entièrement redéfini, il s'en trouve que certaines actions visent plutôt à préciser la nature de produits et services, à définir les moyens appropriés pour les rendre accessibles et à assurer l'implantation appropriée de nouvelles façons de faire. En outre, de telles actions sont généralement non récurrentes.

3 Priorités d'action pour 2005-2008

3.1 Priorité d'action 1 : Modernisation et qualité des services

Comme illustrés en toile de fond, les enjeux et défis qui confrontent actuellement les entreprises de transformation alimentaire sont majeurs et l'environnement d'affaires qui est dorénavant le leur est de plus en plus compétitif, vaste, complexe et en changement constant.

La création de Transformation Alimentaire Québec, annoncée le 3 février 2005, implique une réorganisation des ressources du MAPAQ en transformation alimentaire. Elle implique également la mise en place, en collaboration avec les ministères et organismes gouvernementaux québécois et fédéraux concernés, d'une dynamique de coordination des services destinés aux entreprises de transformation alimentaire. Ces changements touchent les différents aspects de l'organisation interne et engagent dans une nouvelle interrelation fonctionnelle avec les partenaires externes. La réussite de la mise en place de ces changements est déterminante pour la réalisation de la mission de Transformation Alimentaire Québec. À cet égard, l'atteinte des trois objectifs suivants est recherchée :

Objectifs	Actions
Réaliser les changements organisationnels nécessaires à la mise en oeuvre de TRANSAQ	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place le nouveau plan organisationnel du guichet central - Former et «opérationnaliser» le réseau des guichets régionaux - Implanter un système informatisé de gestion des dossiers et un système informatique d'appui aux équipes de projet - Réaliser un programme de perfectionnement continu des conseillers en transformation alimentaire - Développer des outils de travail destinés aux conseillers en transformation alimentaire - Développer des instruments pour promouvoir les activités de Transformation Alimentaire Québec - Mettre en œuvre et évaluer les premières équipes de projet
Développer avec les partenaires des mécanismes et des relations fonctionnelles de collaboration et de coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Convenir des ententes et mécanismes de collaboration avec les principaux partenaires - Assurer le suivi des modalités et mécanismes de collaboration prévus aux ententes - Constituer et réunir le Comité des partenaires - Définir et partager avec les partenaires l'offre de service gouvernementale
Associer l'industrie à la compréhension des enjeux, défis, besoins et problématiques de l'industrie de la transformation alimentaire et à l'identification des moyens d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer et réunir le Conseil des entrepreneurs - Initier des réflexions sur des enjeux particuliers pouvant apporter un éclairage au ministre et guider TRANSAQ dans sa planification stratégique des années subséquentes

3.2 Priorité d'action 2 : Développement de la transformation alimentaire en région

3.2.1 Accès aux marchés intérieurs

Malgré la demande croissante pour des produits diversifiés et différenciés, nombre d'entreprises, souvent de petite taille et à rayonnement régional, éprouvent des difficultés à accéder aux tablettes des différents réseaux de vente au détail et des services alimentaires (hôtels, restaurants et institutions). Les principaux facteurs identifiés sont les suivants :

- Difficultés à rencontrer les exigences des réseaux de distribution régionaux et nationaux (volume, qualité, coûts d'accès);
- Capacité de gestion à renforcer (marketing, mise en marché, positionnement de produit etc.);
- Connaissance insuffisante des règles, normes et pratiques commerciales des différents réseaux de distribution.

À chacun d'eux est associé un objectif que Transformation Alimentaire Québec compte poursuivre pour accroître la capacité des transformateurs à rencontrer les exigences de marchés :

Objectifs	Actions
Informers les entreprises sur les pratiques commerciales des différents réseaux et les conditions d'accès aux marchés	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser et diffuser les guides d'accès au réseau du détail et du réseau des services alimentaires - Organiser des ateliers d'information sur les pratiques commerciales des distributeurs et les normes requises (HACCP, ISO 14001, traçabilité, etc.) - Documenter et diffuser l'information sur les mécanismes d'appel d'offres du réseau institutionnel (distributeurs, regroupements d'achat, babillards électroniques, etc.)
Aider les entreprises à renforcer leur capacité de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'offre de service de formation en matière de gestion - Appuyer la réalisation de diagnostics de gestion par les entreprises de transformation alimentaire - Élaborer une structure d'appui visant à professionnaliser le processus de commercialisation des TPE régionales (parrainage, club d'encadrement, etc.)
Aider les entreprises à rencontrer les exigences des réseaux de vente de détail et de services alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuser l'information sur l'offre québécoise auprès des acheteurs des réseaux de détail et des services alimentaires - Constituer, en partenariat, une base de données des produits québécois pouvant être intégrée à ECCNet - Développer des projets avec les détaillants affiliés et les grandes chaînes de distribution visant l'étalage de produits différenciés et régionaux - Développer une section distributeurs/courtiers dans la base de données de Carrefour Alimentaire (site Internet de TRANSAQ) à l'intention des entreprises de transformation alimentaire - Réaliser une analyse du réseau des services alimentaires et la partager avec l'industrie et les partenaires - Élaborer une stratégie d'accès au réseau des services alimentaires - Organiser des activités d'évaluation des produits alimentaires québécois et de promotion par les chefs restaurateurs et des institutions

3.2.2 Produits fermiers, artisanaux, du terroir...

Le développement des produits fermiers, artisanaux, du terroir présente un potentiel intéressant, car ceux-ci correspondent à un souhait de plus en plus exprimé de la part d'un nombre croissant de consommateurs d'avoir accès et goûter à des produits typés, de qualité et aux caractéristiques particulières. À cette demande émergente correspond également une volonté de la part d'un nombre croissant d'entrepreneurs d'y répondre. Cependant, selon une majorité d'intervenants, certains facteurs font obstacle à un développement actif de ces produits :

- Méconnaissance des possibilités offertes par le cadre réglementaire ;
- Recherche, par le consommateur, d'une garantie d'authenticité de la part de ces produits ;
- Difficulté des entreprises à s'offrir tout le soutien technique dont elles ont besoin pour obtenir la garantie d'authenticité de leurs produits.

À cet égard, Transformation Alimentaire Québec s'est donc fixée deux objectifs qui, ensemble, concourent à créer un environnement propice au développement des produits fermiers, artisanaux, du terroir...

Objectifs	Actions
Mettre à profit les possibilités du cadre réglementaire de manière à permettre un développement accru de produits de spécificité et en garantir l'authenticité	<ul style="list-style-type: none">- Informer et conseiller les entreprises et intervenants régionaux sur les possibilités du cadre réglementaire- Revoir le cadre réglementaire- Informer les consommateurs sur les appellations et la disponibilité de produits ayant cette caractéristique (information et promotion)- Rencontrer les représentants des ministères fédéraux de manière à harmoniser les cadres réglementaires fédéral et provincial
Accompagner les entreprises dans leurs démarches conduisant au développement de produits fermiers, artisanaux, du terroir...	<ul style="list-style-type: none">- Concevoir et mettre en place des mesures d'appui financier dans le cadre du plan de mise en valeur des produits fermiers, artisanaux, du terroir- Concevoir et mettre en place, en collaboration avec les guichets régionaux, un programme d'appui au secteur de la fabrication des boissons artisanales- Développer une approche d'accompagnement destinée aux regroupements d'entreprises désirant obtenir une même appellation

3.2.3 Prendre appui sur les coopératives

La formule coopérative est à l'origine de plusieurs succès de l'industrie agroalimentaire québécoise et dans plusieurs régions. Bien implantées dans leur milieu, elles peuvent aujourd'hui constituer une assise sur laquelle il est possible de compter pour dynamiser le développement de la transformation alimentaire en région.

En outre, peu de projets privilégient aujourd'hui cette structure d'entreprise pour naître malgré qu'elle puisse constituer une avenue intéressante à la réalisation de projets régionaux de transformation ou de distribution alimentaire. Les possibilités qu'offre cette formule étant souvent méconnues, il devient difficile de favoriser leur émergence dans les projets collectifs régionaux sans en faire la promotion auprès des intervenants.

Souhaitant mettre à profit la forte présence du milieu coopératif sur l'ensemble du territoire du Québec, Transformation Alimentaire Québec souhaite faire des coopératives agroalimentaires un levier du développement de la transformation alimentaire en région. TRANSAQ entend donc consacrer les ressources nécessaires pour atteindre les deux objectifs suivants :

Objectifs	Actions
Promouvoir la formule coopérative	<ul style="list-style-type: none">– Développer une meilleure connaissance de la formule coopérative (fonctionnement, avantages, modes de financement, etc.) et sensibiliser les intervenants régionaux sur les possibilités et avantages de cette formule dans le développement de projets régionaux agroalimentaires
Susciter et appuyer les projets des coopératives en transformation alimentaire	<ul style="list-style-type: none">– Connaître et diffuser l'offre de service gouvernementale disponible et offerte aux coopératives de transformation alimentaire– Rencontrer les coopératives régionales pour identifier leurs besoins et projets en transformation alimentaire– Accompagner les coopératives dans la réalisation de leurs projets de développement en transformation alimentaire

3.3 Priorité d'action 3 : Appui aux leaders

Dans le contexte d'élargissement des marchés que nous connaissons (i.e. internationalisation des entreprises et des marchés, expansion et redéfinition des différents réseaux de la distribution), les pressions sur l'industrie québécoise s'accroissent et entraînent une forte concurrence entre les transformateurs. Que ce soit pour être en mesure de concurrencer les entreprises internationales aux moyens considérables ou s'en démarquer, pour accéder au rang de leader ou consolider leur position à ce titre, les entreprises québécoises n'ont d'autres choix que de s'adapter et continuer de se développer. Elles doivent être innovantes et stratégiques, se concentrer sur les éléments leur procurant un avantage comparatif et disposer des leviers (développement, investissement, fusions, alliances, acquisitions, etc.) leur permettant de relever ces défis avec succès.

Afin d'appuyer l'émergence d'entreprises leaders, capables de concurrencer les entreprises nationales et internationales et de se distinguer parmi les grands dans leur domaine, Transformation Alimentaire Québec s'est fixée les objectifs suivants :

Objectifs	Actions
Fournir aux entreprises l'information stratégique permettant de développer des stratégies de positionnement et de croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les conditions de réussite des entreprises leaders - Réaliser une analyse de la problématique des marques nationales - Identifier des secteurs d'activité pouvant bénéficier de partenariats d'affaires ou d'investissements étrangers, en complémentarité avec les entreprises présentes au Québec
Aider les entreprises québécoises à accéder au rang de leader ou à consolider leur position à ce titre	<ul style="list-style-type: none"> - Définir une offre de service gouvernementale d'accompagnement spécialisé des leaders - Mettre en place un comité stratégique des partenaires pour appuyer les projets conquérants et assurer l'adéquation de l'offre gouvernementale - Organiser des rencontres stratégiques avec les décideurs des grands distributeurs - Appuyer la réalisation d'analyses stratégiques et d'études spécialisées permettant de renforcer les plans d'affaires et stratégies des entreprises

3.4 Priorité d'action 4 : Développement des exportations

Depuis plusieurs années déjà, les exportations de produits alimentaires enregistrent une progression plus importante que les ventes sur le marché intérieur. Cette croissance est cependant l'affaire d'un nombre limité d'entreprises, souvent parmi les plus grandes, et plusieurs entreprises tentent leur chance à l'exportation mais éprouvent toute sorte de difficultés à y demeurer présentes. Les données récentes montrent que plus de 400 entreprises ont des activités à l'exportation tandis que près de 200 autres seraient intéressées à le faire.

En outre, de nouveaux créneaux apparaissent à chaque jour et les produits prisés sont de plus en plus des produits transformés et à plus grande valeur ajoutée. Selon les experts de l'industrie, cette tendance ne saurait disparaître dans un avenir prévisible de sorte que les marchés d'exportation devraient s'avérer le principal vecteur de croissance pour bon nombre d'entreprises, dans la mesure où elles s'y sont bien préparées et sont appuyées pour faire face aux exigences et difficultés de l'exportation.

Les actions de Transformation Alimentaire Québec pour appuyer les entreprises qui envisagent une croissance par les exportations viseront les objectifs suivants :

Objectifs	Actions
Offrir de façon intégrée l'ensemble des services et appuis à l'exportation accessibles aux entreprises québécoises	<ul style="list-style-type: none">– Renouveler l'entente MAPAQ / Groupe Export– Développer une offre de service complémentaire à celle des partenaires– Créer et coordonner des activités permettant de générer des occasions d'affaires entre les entreprises québécoises et les acheteurs, tant au Québec que sur les marchés ciblés
Fournir à l'industrie une information ciblée, stratégique et utile à la prise de décision	<ul style="list-style-type: none">– Systématiser les activités de veille afin d'identifier les opportunités d'affaires sur les marchés internationaux– Analyser les outils de diffusion existants sur l'information de marchés et en tirer le meilleur profit– Élaborer, en collaboration avec les partenaires, un calendrier annuel de l'ensemble des activités touchant l'exportation des produits alimentaires
Positionner l'offre québécoise sur les marchés internationaux	<ul style="list-style-type: none">– Développer des outils de communication permettant de mettre en valeur l'offre québécoise sur les marchés hors-Québec– Coordonner et participer à des activités de «Branding» misant sur l'image de marque du Québec

3.5 Priorité d'action 5 : Application des biotechnologies à la transformation alimentaire

Surtout associées aux domaines médical et pharmaceutique, les biotechnologies font aussi des percées majeures dans le domaine de l'alimentation et peuvent constituer une avenue de développement intéressante pour le Québec. Or, à la lumière d'études et de groupes de travail menés au cours des dernières années, il ressort que :

- la dynamique de diffusion et de transfert entre les centres de recherches et les entreprises alimentaires est trop peu développée;
- les entreprises alimentaires, dans leurs opérations, devraient davantage évaluer les opportunités qu'offrent les biotechnologies dans le développement de leurs produits.

Par son action et avec la collaboration d'organismes actifs et réputés dans le domaine, Transformation Alimentaire Québec entend favoriser l'appropriation des biotechnologies alimentaires par les entreprises en poursuivant les objectifs suivants :

Objectifs	Actions
<p>Accroître la diffusion et le transfert des innovations par les centres de recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convenir d'ententes de partenariat avec les centres de recherche ayant pour objet le maillage ainsi que la coordination des efforts de diffusion et de transfert des connaissances - Réaliser et diffuser un inventaire des connaissances par regroupement (produits et technologies). - Détecter, à l'étranger, les technologies prometteuses en vue de transferts et d'applications dans les entreprises québécoises.
<p>Accroître les partenariats chercheurs - entreprises visant le transfert des résultats de recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de courtage entre chercheurs institutionnels et entreprises permettant de mettre en commun les résultats de recherche - Développer un modèle de fonds d'amorçage régional en développement de biotechnologies

4 Ressources à la disposition de TRANSAQ

4.1 Ressources humaines

Pour atteindre ses objectifs, Transformation Alimentaire Québec dispose des compétences directes de ressources localisées à Montréal et à Québec, dans ce qui est convenu d'appeler le guichet central. Outre le directeur général et son personnel immédiat, Transformation Alimentaire Québec compte dans ses rangs 6 cadres, une quarantaine de professionnels (conseillers en transformation alimentaire, analystes-conseil et agents de recherche), 3 techniciens en administration et 8 personnes pour assurer le soutien administratif (secrétaires et préposée aux renseignements). L'effectif total autorisé complet est de 56 ETC pour l'année 2005-2006.

Cependant, pour assurer un service de qualité, le plus près possible de sa clientèle répartie sur l'ensemble du territoire québécois, Transformation Alimentaire Québec compte sur l'entière collaboration de ressources de la Direction générale des affaires régionales et de la Direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, présentes dans les directions régionales du Ministère. Regroupant ainsi une trentaine de personnes, cette présence régionale à la base des guichets régionaux est composée à peu près également des directeurs régionaux et des conseillers en transformation alimentaire.

Dans le but d'obtenir la plus grande adéquation possible des actions de l'ensemble des ressources préalablement identifiées, afin aussi de faciliter la gestion des effectifs et d'alléger certains processus administratifs, Transformation Alimentaire Québec a convenu d'un cadre de participation avec la Direction générale des affaires régionales et avec la Direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales.

4.2 Ressources financières

Les ressources budgétaires allouées directement à Transformation Alimentaire Québec sont définies annuellement dans le cadre de l'exercice ministériel annuel de planification et d'allocation des ressources. Pour l'exercice 2005-2006, ces ressources s'élèvent à 7,2 millions de dollars, ventilées de la manière suivante:

En milliers de dollars	
Rémunération	3 526,8 \$
Fonctionnement	683,9 \$
Transferts à l'industrie	3 026,6 \$
Grand total	7 237,3 \$

C'est également dans le cadre de l'exercice ministériel annuel de planification et d'allocation des ressources, que chaque Direction générale convient avec les autorités concernées d'un budget de fonctionnement et de l'allocation des effectifs dédiés à la réalisation de la fonction composante régionale de Transformation Alimentaire Québec assumée par la Direction générale des affaires régionales et la Direction générale des pêches et de l'aquaculture commerciales.

5 Facteurs de contingence

Malgré les efforts de planification, certains facteurs peuvent influencer, en cours de route et de façons diverses, la mise en œuvre de ce premier plan d'affaires, la performance de Transformation Alimentaire Québec et, conséquemment, l'atteinte des résultats attendus.

Un premier facteur à considérer est les nombreux et significatifs changements qu'implique la mise en place de Transformation Alimentaire Québec au niveau de la philosophie d'action privilégiée pour favoriser le développement industriel, de même qu'au niveau de l'organisation du travail. En effet, Transformation Alimentaire Québec a pour philosophie d'action le soutien actif à l'entrepreneur, dans une démarche vers celui-ci et non l'inverse, en mettant à contribution de manière coordonnée les ressources gouvernementales disponibles, davantage que l'administration de programmes propres. L'intégration de ces nouvelles manières de faire dans l'organisation nécessitera du temps et des efforts importants avant de pouvoir donner sa pleine efficacité.

L'autre facteur d'importance à considérer réside dans la mobilisation des partenaires gouvernementaux de développement économique (ministères et organismes québécois et fédéraux ou relevant des pouvoirs régionaux ou locaux) et la capacité pour Transformation Alimentaire Québec de développer avec eux la dynamique de collaboration souhaitée et des relations fonctionnelles qui soient fructueuses. Cette mobilisation élargie est d'autant plus nécessaire dans un contexte où les enjeux pour l'industrie sont considérables et où la mise à contribution de chacun compte et doit être la plus significative possible.

En effet, pour être en mesure de répondre pleinement aux attentes placées envers cette nouvelle approche d'appui à l'industrie, Transformation Alimentaire Québec doit nécessairement pouvoir compter sur une plus grande synergie (effet de levier, cohésion et complémentarité) dans les actions et appuis des différents partenaires en faveur de la transformation alimentaire.