


# Plan stratégique 2003-2008


Table filière du veau lourd





Produit par la Fédération des producteurs de bovins du Québec avec la collaboration de la Direction des politiques sur la gestion des risques du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

 Veau de lait du Québec

 Vinu de grains du Québec certifié

Consultant :

 **Zins Beauchesne et associés**  
ANALYSE ET PLANIFICATION MARKETING  
Société membre du Groupe SECOR

Photos : • Fédération des producteurs de bovins du Québec  
• Bellivo Transformation  
• Ferme Guylaine Bernard et Normand Benoît

Réalisé grâce au programme ConcertAction du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation  
**Québec** 

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec

ISBN-2-550-40707-5

# **Plan stratégique** **2003-2008**

Table filière du veau lourd

## TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
1. Introduction .....	1-1
2. Mission de la filière.....	2-1
2.1 Objectifs généraux de la « filière veau lourd ».....	2-1
3. Constats .....	3-1
3.1 Situation de l'offre.....	3-1
3.2 Situation de la demande.....	3-3
4. Diagnostic stratégique.....	4-1
4.1 Forces .....	4-2
4.2 Faiblesses .....	4-3
4.3 Opportunités.....	4-4
4.4 Menaces .....	4-5
5. Enjeux, orientations, et stratégies .....	5-2
5.1 Rentabilité.....	5-3
5.2 Notoriété de la viande de veau .....	5-4
5.3 Relations avec le marché de détail.....	5-5
5.4 Bien-être des animaux et traçabilité .....	5-6
Comité de révision .....	5-7

# Chapitre 1

---

## INTRODUCTION

## 1. INTRODUCTION

---

---

La production du veau lourd représente une activité économique importante pour le Québec. En termes de recette monétaire à la ferme, l'industrie du veau lourd occupe la 7<sup>e</sup> position en importance n'étant devancée que par l'industrie laitière, porcine, avicole, céréalière, maraîchère et bovine.

La production du veau lourd se caractérise par l'engraissement de jeunes veaux laitiers en deux produits distincts; soit le veau de lait qui représente 60 % de la production et le veau de grain 40 % de la production.

Depuis le dernier plan stratégique de 1996, l'industrie québécoise du veau lourd a confirmé son rôle de leader à l'échelle canadienne. En effet, au cours de ces années, le nombre de veaux produits est passé de 160,000 à plus de 250,000 en 2002 soit une croissance annuelle d'environ 8 %. Durant cette même période, plusieurs fusions et alliances ont eu lieu dans le secteur de l'abattage et de la transformation amenant des changements importants dans la structure de l'industrie.

Cette croissance, bien que souhaitable pour consolider les structures en place, apporte aussi son lot de problèmes, notamment, pour l'approvisionnement en jeunes veaux et pour l'écoulement de la viande sur le marché.

Devant les nouveaux défis qui attendent le secteur, la Filière veau lourd a entrepris de réviser son plan stratégique. Vous retrouverez aux pages suivantes les constats, les diagnostics et les enjeux qui ont été identifiés et sur lesquels la Filière entend concentrer ses efforts pour les prochaines années.

Bonne lecture.

Le comité de révision du plan stratégique de la Filière veau.

## Chapitre 2

---

### MISSION ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX

## 2. MISSION DE LA FILIÈRE

---

---

Poursuivre le développement et favoriser la croissance de l'industrie du veau lourd en améliorant la compétitivité, la productivité et la rentabilité des entreprises de production, de transformation et de distribution.

### 2.1 OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE LA « FILIÈRE VEAU LOURD »

- A. Consolider les liens économiques entre les différents maillons de la Filière.
- B. Améliorer la position concurrentielle de l'ensemble des entreprises.
- C. Assurer la qualité des produits.
- D. Favoriser l'accès à de nouveaux marchés.
- E. Profiter des opportunités pour développer de nouveaux marchés.
- F. Identifier les besoins en recherche et développement.
- G. Doter l'industrie d'une vision stratégique et d'un plan de développement.

## Chapitre 3

---

### CONSTATS

## 3.CONSTATS

---

Dans ce chapitre, sont énoncés les grands constats qui conditionnent l'offre et la demande.

### 3.1 SITUATION DE L'OFFRE

- Au Québec, la production de veau lourd représente 215 millions \$ en recettes monétaires provenant du marché (2002).
- En 2002, on compte au-delà de 500 producteurs qui produisent 250 000 veau.
- La production est surtout concentrée dans les régions de Saint-Hyacinthe (34 %) et Centre du Québec (25 %).
- 62 % des abattages canadiens se font au Québec.
- Les recettes monétaires, de même que la production sont en nette progression depuis 10 ans. Selon la Table Filière du veau lourd, la progression de la production oscillerait autour de 8 % par année.
- La croissance de l'industrie se fait à l'encontre d'une diminution apparente de la consommation sur le marché domestique. En effet, la consommation apparente au Canada est passée de 10 milliers de tonnes, en 1997 à 9,1 milliers de tonnes, en 2000.
- Essentiellement, la croissance de l'industrie est due à une croissance des exportations qui représentent près de 100 millions \$ de revenus en 2002.
- La croissance des exportations vers les États-Unis s'explique non par l'augmentation de la consommation de veau mais par la diminution de la production américaine de veau lourd puisque la consommation y a subi une diminution importante dans les vingt dernières années
- L'industrie québécoise du veau lourd est en position concurrentielle favorable par rapport à ses compétiteurs nord-américains, qu'ils proviennent des États-Unis ou de l'Ontario.

- ❑ Par exemple, en 1990, la production québécoise représentait 13 % de la production américaine. En 2001, la production québécoise représente désormais 37 % de la production américaine.
- ❑ Le Québec produit 2 types de veau qui se différencient d'abord par le mode d'élevage :
  - Veau de lait (63 % des têtes);
  - Veau de grain (37 % des têtes).
- ❑ L'avantage concurrentiel de l'industrie québécoise s'explique principalement par :
  - L'expertise de production;
  - La qualité du produit;
  - Le partenariat entre la production et la transformation.
- ❑ Le secteur de l'abattage et de la transformation génère environ 500 emplois (2000).
- ❑ Les grandes entreprises d'abattage sont des entreprises partenaires au niveau de la poudre de lait, de l'élevage, de l'abattage et de la transformation.
- ❑ Près de 70 % des veaux de grain abattus au Québec le sont dans des abattoirs de veaux de lait.
- ❑ Les éleveurs de veau de lait sont rattachés à un modèle de partenariat.
- ❑ Le veau de grain est vendu par enchères électronique et son prix varie en fonction du marché.
- ❑ Les limites et la faible croissance du marché domestique conjuguées à l'augmentation des quantités produites exercent une pression à la baisse sur les prix.
- ❑ Exportant plus de 60 % de sa production, l'industrie du veau de lait peut équilibrer les conditions de la demande domestique avec celles des marchés extérieurs.
- ❑ Dirigeant 60 % de sa production vers le marché domestique, environ 30 % vers l'Ontario et 10 % vers les États-Unis, l'industrie du veau de grain est plus sensible aux variations de la demande sur le marché québécois

## 3.2 SITUATION DE LA DEMANDE

- ❑ Au Québec, en 2000, la consommation de veau est de 2,85 kg/h.
- ❑ La consommation québécoise de veau en 2000 est 2 fois supérieure à la consommation de veau au Canada, qui s'établit à 1,2 kg/ h, mais près de 2 fois inférieure à la consommation de veau en France, qui est de 5,0 kg/h.
- ❑ Si on se fie à la progression des 5 dernières années, les perspectives de croissance du marché domestique demeurent faibles.
- ❑ Les tendances qui influencent positivement la consommation de veau sont principalement :
  - l'augmentation de l'immigration;
  - le vieillissement de la population;
  - les plus grandes exigences des consommateurs quant à la valeur nutritive et la qualité des aliments, l'équilibre alimentaire, le besoin de diversifier le menu, etc.
- ❑ Par contre, certains facteurs peuvent freiner la croissance de consommation de veau, comme :
  - Le revenu moyen des ménages québécois, inférieur à la moyenne canadienne;
  - La faible croissance de la population, au Québec;
  - Une mauvaise connaissance du produit et de ses caractéristiques.
- ❑ La consommation de veau est un phénomène de faible fréquence. Au Québec (2000), la fréquence de consommation à la maison se répartit de la manière suivante:
  - 25 %, 1 fois par semaine;
  - 61 %, 1 fois par mois ou par an;
  - 14 %, jamais.

- ❑ Les consommateurs se procurent leur veau aux points d'achat suivants :
  - Les chaînes d'alimentation et les grandes surfaces (63 %);
  - Les hôtels, restaurants et institutions (20 %);
  - Les boucheries spécialisées (17 %).
- ❑ La blancheur de la viande est la caractéristique à laquelle le consommateur attache le plus d'importance quand il achète du veau à l'épicerie ou chez son boucher.
- ❑ La situation est différente au restaurant où le consommateur achète une viande préparée dont il ne perçoit pas directement la couleur.
- ❑ Consommer du veau fréquemment est la résultante d'un processus de conditionnement à long terme.
- ❑ 86 % des consommateurs de veau utilisent cette viande comme moyen de varier leur menu.
- ❑ La majorité de la population croît que le veau possède de meilleurs attributs que les autres viandes : tendreté, valeur nutritive, saveur, faible teneur en gras.
- ❑ Le veau est perçu comme un produit de niche.

## Chapitre 4

---

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

## 4. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

---

Ce chapitre présente le diagnostic de l'industrie du veau lourd :

- Forces;
- Faiblesses;
- Opportunités;
- Menaces.

#### 4.1 FORCES

Les principales forces de l'industrie sont les suivantes :

- Une expertise notoire au niveau de :
  - La production;
  - L'abattage;
  - La transformation.
  
- La qualité des 2 types de viande :
  - Veau de lait;
  - Veau de grain.
  
- La compétitivité de l'industrie québécoise par rapport à ses concurrents nord-américains.
  
- Les conditions favorables au maintien de cette compétitivité :
  - Un volume de production important qui permet des économies d'échelle;
  - La présence de l'industrie laitière pour l'approvisionnement en nourrissons;
  - Un contrôle serré du coût des intrants;
  - Des abattoirs spécialisés dans le veau pour la plupart certifiés fédéral;
  - Une relative concentration des transformateurs;
  - Le support intensif de la Fédération des Producteurs de Bovins au niveau de la production et de la commercialisation.
  
- Un marché de niche, donc:
  - Une clientèle restreinte mais ciblée;
  - En grande partie, cette clientèle a été conditionnée dès l'enfance;
  - Des prix qui permettent de dégager des marges bénéficiaires intéressantes au niveau des commerces de gros et de détail.

## 4.2 FAIBLESSES

Dans la situation actuelle, l'industrie présente des faiblesses quant aux aspects suivants :

- Une viande de faible fréquence de consommation.
- Un marché domestique saturé en raison de la conjoncture :
  - Revenu moyen des ménages inférieur à la moyenne canadienne;
  - Faible croissance de la population;
  - Concurrence des viandes de masse (porc, poulet, bœuf).
- Une offre excédentaire et des prix à la baisse pour le veau de grain sur le marché domestique et peu d'alternatives de marché.
- Une notoriété à construire auprès des distributeurs et des consommateurs.
- Une mise en marché qui manque un peu de cohésion.
- La difficulté de trouver du financement pour les producteurs.

### 4.3 OPPORTUNITÉS

Les opportunités qui se présentent à l'industrie s'appuient sur :

- Le fort potentiel du marché nord-américain (États-Unis, Ontario, Ouest canadien) pour lequel le veau québécois se transige à un rapport de qualité-prix avantageux.
- Les tendances favorables à la croissance de la consommation :
  - Vieillissement de la population;
  - Besoin de diversification du menu;
  - Recherche d'une viande de qualité, saine et nutritive;
  - Croissance de l'immigration dans les grands centres urbains;
  - Pénétration du veau dans les restaurants comme facteur de conditionnement du consommateur.
- Le positionnement différencié des grandes bannières par rapport à l'offre des viandes et leur intérêt à travailler des produits à forte marge.
- Le « prêt à vendre » qui allonge la durée de vie en comptoir et présente le produit sous une forme attrayante.
- L'intérêt des restaurateurs à composer un menu varié et attrayant, incluant le veau.
- L'intérêt des consommateurs pour des produits d'appellation.

#### 4.4 MENACES

Les menaces qui pèsent sur le développement de l'industrie sont :

- Un accès plus difficile aux nourrissons, le troupeau laitier québécois étant en baisse.
- Un mauvais contrôle de l'offre qui diminuerait le rapport de force des transformateurs par rapport aux distributeurs.
- Une diminution de la fréquence de consommation qui affecterait l'espace tablette au profit d'autres viandes.
- Une concurrence accrue des autres viandes ou de produits substitués.
- Des barrières potentielles à l'exportation.
- La reprise possible de l'industrie américaine du veau.
- Des maladies ou des problèmes de salubrité dont l'industrie n'est jamais complètement à l'abri.
- La pression de plus en plus perceptible des groupes environnementaux sur le bien-être des animaux.
- Du côté américain : un ralentissement économique ou des variations défavorables du taux de change.
- La difficulté croissante de trouver de la main-d'œuvre.

## Chapitre 5

---

ENJEUX, ORIENTATIONS ET STRATÉGIES

## 5. ENJEUX, ORIENTATIONS, ET STRATÉGIES

---

Le plan stratégique s'articule autour de quatre enjeux :

- Rentabilité;
- Notoriété;
- Relations avec le marché de détail;
- Bien-être des animaux et traçabilité.

Ce chapitre est structuré autour des enjeux. Chaque section du chapitre présente son enjeu ainsi que les orientations et stratégies proposées pour y répondre.

## 5.1 RENTABILITÉ

Depuis cinq ans (1997-2002), l'augmentation des recettes monétaires en provenance du marché et l'augmentation de la production indiquent que l'industrie du veau lourd est en croissance, au Québec.

L'industrie québécoise du veau lourd produit deux types de veau, le veau de lait et le veau de grain. Elle est compétitive par rapport à ses concurrents nord-américains. Par contre, malgré une expertise reconnue et un contrôle efficace du coût des intrants, la rentabilité de l'industrie demeure précaire. Le veau dégage des marges intéressantes pour la distribution mais ces bénéfices ne se reflètent pas directement au niveau de la production et de la transformation qui sont aux prises, notamment avec l'augmentation du prix des nourrissons.

Dans le contexte, la problématique la plus importante à laquelle fait face l'industrie concerne la pression à la baisse sur les prix dans le marché domestique. Cette menace est principalement causée par une offre excédentaire de veau de grain et une demande domestique stable.

Pour contrer la menace qui pèse sur la rentabilité des entreprises, l'industrie vise à :

- Mieux arrimer l'offre et la demande sur le marché domestique pour le veau de grain;
- Développer l'exportation et diversifier ses marchés;
- Veiller au maintien et au développement de mesures de soutien appropriées.

<b>ENJEU #1 : RENTABILITÉ</b>	
<b>ORIENTATIONS</b>	<b>STRATÉGIES</b>
<b>Arrimage entre l'offre et la demande pour le veau de grain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mieux connaître les inventaires;</li> <li>● Communiquer plus d'information sur les marchés;</li> <li>● Trouver des mécanismes pour mieux contrôler l'offre.</li> </ul>
<b>Développement et diversification des marchés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Accroître la présence de l'industrie dans les missions commerciales;</li> <li>● Être à l'affût des opportunités;.</li> </ul>
<b>Mesures de soutien appropriées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Étudier la faisabilité d'un programme d'assurance mortalité animale;</li> <li>● Améliorer l'accès au financement;</li> <li>● Aider les entreprises à faire face aux nouvelles exigences normatives pour la protection de l'environnement;</li> <li>● Instaurer des mesures énergiques pour attirer et maintenir la main-d'œuvre dans les usines de transformation.</li> </ul>

## 5.2 NOTORIÉTÉ DE LA VIANDE DE VEAU

Le consommateur connaît mal la viande de veau en termes de valeur nutritive, de goût et de cuisson. C'est une viande de faible fréquence de consommation qui accapare seulement 1,2 % du marché de la viande dans les épiceries, ce qui est comparable à l'agneau. La faible fréquence de consommation de veau par rapport aux viandes de masse comme le poulet, le porc ou le bœuf explique que les grandes bannières lui concèdent un espace-tablette plus restreint.

Pour augmenter la notoriété du veau et stimuler la croissance de l'industrie, il faut en faire la promotion dans une perspective de conditionnement de la population, l'objectif étant de faire augmenter la fréquence de consommation. Aussi, une mise en marché cohérente pourrait exploiter les deux types de veau en misant sur leurs avantages distinctifs (voir Enjeu #3, Relations avec le marché de détail).

<b>ENJEU #2 : NOTORIÉTÉ</b>	
<b>ORIENTATION</b>	<b>STRATÉGIES</b>
<b>Faire la promotion du veau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Démarquer le veau des autres viandes;</li> <li>● Faire reconnaître sa valeur comme produit de niche;</li> <li>● Maintenir une stratégie de prix appropriée;</li> <li>● Miser sur le besoin de diversification du menu;</li> <li>● Conditionner le consommateur pour augmenter la fréquence de consommation;</li> <li>● Établir des partenariats avec des productions complémentaires : vins, légumes, fromages, etc.</li> </ul>

### 5.3 RELATIONS AVEC LE MARCHÉ DE DÉTAIL

Dans le commerce au détail des produits alimentaires, la consolidation des grandes bannières a eu comme principales conséquences :

- D'augmenter le rapport de force de la distribution par rapport à la transformation,
- De polariser le positionnement des acteurs,
- Et de créer de nouveaux besoins.

Au Québec, l'industrie du veau a tout intérêt à intensifier ses relations avec les acteurs du marché au détail (grandes bannières, épicerie indépendantes et boucheries spécialisées) pour demeurer à l'affût de l'évolution des besoins de ses clientèles.

Pour améliorer ses relations avec le marché de détail, l'industrie devra :

- Faire une mise en marché plus cohérente;
- Améliorer la qualité et la constance d'approvisionnement de ses produits.

<b>ENJEU #3 : RELATIONS AVEC LE MARCHÉ DE DÉTAIL</b>	
<b>ORIENTATIONS</b>	<b>STRATÉGIES</b>
<b>Mise en marché plus cohérente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Développer le maillage avec les partenaires de l'industrie;</li> <li>● Améliorer les échanges avec les différents acteurs de la chaîne;</li> <li>● Favoriser la concertation au niveau de la transformation et des abattoirs;</li> <li>● Faire valoir les avantages distinctifs des deux veaux;</li> <li>● Bien répondre aux promotions des grandes bannières;</li> <li>● Se rapprocher du consommateur en magasin (dégustations, recettes).</li> </ul>
<b>Qualité et constance d'approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resserer les normes et les contrôles de qualité au niveau de la transformation;</li> <li>● Miser sur les nouvelles techniques d'emballage dont le « prêt à vendre » pour améliorer l'apparence du produit et augmenter la durée de péremption;</li> <li>● Tendre à uniformiser la couleur et le poids des carcasses du veau de grain;</li> <li>● S'assurer de bien comprendre et de bien répondre aux besoins des détaillants en termes de quantités et de coupes;</li> <li>● Miser sur la surgélation et l'entreposage pour faire face aux fluctuations saisonnières.</li> </ul>

#### 5.4 BIEN-ÊTRE DES ANIMAUX ET TRAÇABILITÉ

La pression des groupes environnementaux, aux États-Unis, en Europe et au Québec, a soulevé dans l'opinion publique des débats importants non seulement en ce qui concerne la qualité des aliments mais aussi en ce qui concerne les conditions d'élevage : enclos, densité du cheptel, nourriture, hormones, vaccins, antibiotiques, abattage, etc.

La réglementation d'Agriculture Canada sur les techniques de production et l'inspection des viandes permet cependant de rassurer la plus grande partie des consommateurs. Pourvu que les produits qu'il achète normalement en magasin ne sont pas déclarés impropres à la consommation, le consommateur se sent peu menacé. Par contre, il réagit fortement lorsque les alertes d'infection sont déclenchées.

Pour améliorer l'image de l'industrie et rassurer les consommateurs, l'industrie devrait prioritairement :

- Compléter le système de traçabilité;
- Se donner les moyens d'informer le public sur l'industrie du veau.

<b>ENJEU #4 : BIEN-ÊTRE DES ANIMAUX ET SALUBRITÉ DES ALIMENTS</b>	
<b>ORIENTATIONS</b>	<b>STRATÉGIES</b>
<b>Système de traçabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supporter l'industrie dans l'implantation d'un système aux niveaux technique et financier;</li> <li>● Négocier avec les instances gouvernementales un échéancier qui tienne compte des contraintes de l'industrie.</li> </ul>
<b>Information sur l'industrie du veau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Documenter les leaders d'opinion avec une information crédible;</li> <li>● Miser sur la transparence;</li> </ul>

### COMITÉ DE RÉVISION DU PLAN STRATÉGIQUE

**La révision du document a été assumée par l'Exécutif de la Table filière du veau lourd, auquel se sont jointes quelques personnes additionnelles à l'Exécutif de la Table filière.**

Arthur Batista, Écolait Ltée

Jean-Claude Barbet, Écolait Ltée

Simon Boulet, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

Michel Dessureault, Fédération des producteurs de bovins du Québec

Denis Lahaye, Comité de mise en marché veaux de grain, FPBQ

Alain Marcoux, Comité de mise en marché veaux de lait, FPBQ

Claude Gariepy, Centre de recherche et de développement agroalimentaire

Stéphane Lemire, Bellivo Transformation inc.

#### **Se sont joints à l'Exécutif pour les travaux de révision :**

Marie-Isabel Martineau, agente de promotion veaux de lait, FPBQ

Louis Hébert, directeur de la mise en marché veaux de lait, FPBQ

Réal Daigle, directeur de la mise en marché veaux de grain, FPBQ

Yves Barbet, Écolait Ltée